

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA  
EMPRESA XXX EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA AÑO 2013**

**LAURA ALEJANDRA DELGADO MONTOYA  
ELIANA MABEL QUINTERO MARTINEZ  
RICARDO CONSTAIN GARCÍA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2013**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA  
EMPRESA XXX EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA AÑO 2013**

**LAURA ALEJANDRA DELGADO MONTOYA  
ELIANA MABEL QUINTERO MARTINEZ  
RICARDO CONSTAIN GARCÍA**

**Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia**

**Dirección:  
Dr. WALTER IVÁN GARCÍA MORALES  
Dr. JHONIER CARDONA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2013**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Pereira, Mayo 14 de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	10
OBJETIVO GENERAL .....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
DISEÑO METODOLOGICO .....	13
LIMITANTES.....	13
 CAPÍTULO 1	
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	15
 1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	15
1.1.1 Antecedentes .....	15
1.1.2 Organigrama .....	16
1.1.3 Descripción general del proceso de producción.....	17
1.1.4 Aspectos técnicos para la producción .....	18
 1.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA DEPARTAMENTO COMERCIAL..	18
1.2.1 Estructura para el marketing y las ventas.....	18
1.2.2 Segmentación .....	19
1.2.3 Mezcla de mercadeo actual.....	21
 1.3 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA.....	30
1.3.1 Negocio en el cual se encuentra .....	30
1.3.2 Competencia .....	31
1.3.3 Datos del mercado .....	34
1.3.4 Investigación de mercados.....	35

1.3.5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA .62

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y/O NECESIDADES .....64

CAPÍTULO 3

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....67

CONCLUSIONES .....74

RECOMENDACIONES.....76

BIBLIOGRAFÍA.....78

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Segmentación de la Empresa Agroindustrias XXX. ....	20
Tabla 2: Historial de ventas Empresa Agroindustrias XXX 2010- 2012 .....	25
Tabla 3: Oferta de la competencia a nivel local, regional y nacional.....	31
Tabla 4: Tipos de flores comercializadas en las floristerías.....	36
Tabla 5: Variedades de heliconias de mayor preferencia .....	38
Tabla 6: Tipo de suministro de heliconias.....	39
Tabla 7: Frecuencia de compra de heliconias. ....	41
Tabla 8: Rango de precio por variedad de heliconia.....	42
Tabla 9: Factor determinante para compra de heliconias.....	44
Tabla 10: Tamaño de flor preferido por las floristerías.....	45
Tabla 11: Estrategias del proveedor de heliconias. ....	47
Tabla 12: Forma de comercialización de heliconias. ....	48
Tabla 13: Estrategia de comercialización y plaza. ....	50
Tabla 14: Medio por el que obtiene el producto la floristería. ....	51
Tabla 15: Plazos de pago con el proveedor.....	53
Tabla 16: Atención de devoluciones. ....	54
Tabla 17: Tiempo de entrega del pedido. ....	56
Tabla 18: Participación de heliconias en el volumen de ventas.....	57
Tabla 19: Disposición de cambio hacia un nuevo proveedor.....	59
Tabla 20: Oferta esperada de un nuevo proveedor. ....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1: Historial de ventas año 2010, 2011 y 2012. ....	26
Grafico 2: Historial de ventas por año en pesos colombianos. ....	26
Grafico 3: Historial de ventas en unidades de flor año 2010 x categoría .....	27
Grafico 4: Historial de ventas en pesos colombianos año 2010 x categoría .....	28
Grafico 5: Historial de ventas en unidades de flor año 2011 x categoría .....	28
Grafico 6: Historial de ventas en pesos colombianos año 2011 x categoría .....	29
Grafico 7: Historial de ventas en unidades de flor año 2012 x categoría .....	29
Grafico 8: Historial de ventas en pesos colombianos año 2012 x categoría .....	30
Gráfico 9: Tipos de flores comercializadas en las floristerías. ....	37
Gráfico 10: Variedades de heliconias de mayor preferencia.....	39
Gráfico 11: Tipo de suministro de heliconias. ....	40
Gráfico 12: Frecuencia de compra de heliconias. ....	41
Gráfico 13: Rango de precio por variedad de heliconia. ....	43
Gráfico 14: Factor determinante para compra de heliconias. ....	45
Gráfico 15: Tamaño de flor preferido por las floristerías. ....	46
Gráfico 16: Estrategias del proveedor de heliconias.....	48
Gráfico 17: Forma de comercialización de heliconias.....	49
Gráfico 18: Estrategia de comercialización y plaza.....	51
Gráfico 19: Medio por el que obtiene el producto la floristería. ....	52
Gráfico 20: Plazos de pago con el proveedor. ....	54
Gráfico 21: Atención de devoluciones.....	55
Gráfico 22: Tiempo de entrega del pedido.....	57
Gráfico 23: Participación de heliconias en el volumen de ventas. ....	59
Gráfico 24: Disposición de cambio hacia un nuevo proveedor. ....	60
Gráfico 25: Oferta esperada de un nuevo proveedor. ....	62

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Organigrama de la empresa Agroindustrias XXX .....	16
Figura 2: Proceso de producción Empresa Agroindustrias XXX .....	17
Figura 3: Variedades de Heliconias cultivadas por Agroindustrias XXX. ....	21
Figura 4: Imagen “Colombia Tierra de Flores” .....	23
Figura 5: Canal de distribución. ....	24
Figura 6: Zona de comercialización. ....	24



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Encuesta de estudio de mercados .....	79
Anexo 2: Mapa de la ciudad de Pereira – Zona de floristerías encuestadas .....	81

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa está directamente relacionado con su capacidad de consolidarse y potenciarse en el mercado en que se desenvuelve a través de la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que presiden su actividad diaria.

Una empresa encaminada a la calidad, satisfacción de sus clientes y el desarrollo sostenible a través del tiempo, debe optar por la mejora continua de sus procesos, y estar en una constante evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que rigen su desempeño, de tal manera que cuente con los métodos, prácticas y herramientas necesarios para hacer frente a cada situación adversa, sin poner en riesgo su correcto funcionamiento. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

Es por lo anterior, que el ciclo de mejora de una compañía alcanza su más alto nivel cuando éste trasciende sus procesos y permea su cultura, en un constante autoconocimiento y aprendizaje, haciendo parte fundamental de las diferentes estrategias que sus directivos articulan para el cumplimiento de las metas y objetivo; en otras palabras, el mejoramiento es posible cuando la organización planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno dinámico que envuelve su presente y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

En un proceso de mejora, la correcta planificación de la estrategia organizacional representa el primer gran paso para el logro de los objetivos. Como insumo es necesario realizar un diagnóstico y balance de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, y a partir de allí reconocer y evaluar a profundidad el panorama de *Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas* (Matriz DOFA). Una vez realizado, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe

seguirse, su enfoque y el área de aplicación dentro de la organización, de tal manera que los involucrados perciban de manera significativa la mejora implantada.

Un pensamiento interno recurrente en la mayoría de las empresas consiste en la creencia que funcionan de la manera correcta con directivos que realizan sus labores de la manera indicada; de allí que a primera impresión resulte más difícil identificar las debilidades de una empresa y las falencias en sus estrategias comerciales, logísticas, talento humano, financieras, de mercadeo, y demás áreas tácticas de la organización. Sin la debida identificación, el proceso de mejoramiento no tiene un enfoque definido ni mucho menos se encontrará alineado a los objetivos de la empresa.

Se constituye en labores tácticas de los directivos de las empresas el revisar y evaluar de manera permanente las estrategias de sus dependencias e identificar los factores que determinan su éxito frente a los objetivos establecidos, siempre con la premisa de “cambiar para mejorar” haciendo más dinámicos sus procesos y procedimientos. Ello va a permitir que la empresa día a día replantee sus planes de acción a partir de los mejoramientos determinados y las condiciones que enmarcan el ambiente de la organización, independientemente del área técnica donde se lleve a cabo. No es posible que un plan de mercadeo, presupuesto o estrategia comercial de más de tres años de construcción mantengan la vigencia y sean las apropiadas para el logro de los objetivos bajo las condiciones de hoy.

Con lo anterior se reconoce la importancia del seguimiento y control de las estrategias organizacionales, siendo ésta la posibilidad de aportar dinamismo al proceso de planeación estratégica y aterrizarlo a la realidad del negocio. No se logra una generación de valor con un plan de mejora o una estrategia debidamente estructurada, si no se respetan los cronogramas establecidos y sin el

debido seguimiento a los objetivos y responsables con los que se planeó inicialmente el proceso.

Finalizando, el propósito de toda organización debe estar orientado en asegurar la satisfacción de sus clientes en términos de producto y servicio, por lo que las empresas deben estructurar debidamente los planes de mejoramiento en cada una de sus dependencias, con estrategias sólidas que les permitan sobresalir en escenarios de turbulencia, encontrando ventajas comparativas y nuevas oportunidades de negocio que la hagan cada vez más competitiva interna y externamente.

La mejora continua, a partir del diagnóstico interno y externo de las organizaciones, con un proceso adecuado de identificación de causas y sus implicaciones, para finalmente rediseñar las estrategias empresariales hacia el logro de sus objetivos y ejecutarlas, es la mejor manera de asegurar el camino a la excelencia organizacional. Aquellas empresas que documentan sus planes de mejoramiento y no logran aplicarlos ni mucho menos controlarlos, no logran alcanzar los objetivos trazados, perdiendo además recursos valiosos de tiempo, dinero e imagen frente a sus clientes.

La evaluación y mejoramiento de las estrategias, específicamente las comerciales, con implicaciones tanto en competitividad como productividad, representan uno de los pilares fundamentales de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos en términos económicos y de cara al cliente, apuntando además a un desarrollo sostenible.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Plan de Mejoramiento para la estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar el diagnóstico de la organización en su componente comercial.
- Determinar las debilidades de la organización y especificarlas.
- Diseñar el plan de mejoramiento de la estrategia comercial.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

- **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**  
Descriptivo causal
- **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:**  
Análisis y síntesis.
- **INFORMACIÓN SECUNDARIA:**  
Libros, revistas, benchmarking.
- **INFORMACIÓN PRIMARIA:**  
La empresa Agroindustrias XXX.
- **POBLACIÓN Y MUESTRA:**  
En Pereira existen alrededor de 130 floristerías registradas. De dicha población fue posible obtener una muestra de 87 establecimientos dedicados a la comercialización de flores y bouquets.

## **LIMITANTES**

Inicialmente se planeó realizar un censo a los establecimientos de la ciudad considerando toda la población existente y ubicada en la zona centro del

municipio, Avenida 30 de Agosto y Avenida Circunvalar; esta actividad tenía presupuestada la realización de aproximadamente 130 encuestas, sin embargo al momento de realizar la encuesta se presentaron las siguientes limitantes:

- Algunos establecimientos a la hora de consultar por la actividad se negaron a brindar su colaboración por confidencialidad de la información por considerar la posibilidad que se trate de la competencia actual o potencial.
- Desconocimiento de algunos trabajadores de las floristerías acerca de los temas en cuestión.
- Diferencias conceptuales entre los encuestadores al momento de aplicar el cuestionario a las floristerías las que tuvieron que ser resultas al momento de la tabulación.
- Para el análisis interno la limitante presentada consistió en la disponibilidad de tiempo por parte del gerente de la empresa para atender a los autores del trabajo, siendo los espacios de tiempo relativamente cortos incrementando el número de sesiones de trabajo y por ende el desarrollo y entrega del proyecto final.

## **CAPITULO 1**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

##### **1.1.1 Antecedentes**

Reseña Histórica:

“Fue creada en el 2004 por un grupo de amigos los cuales miraban hacia el futuro un negocio emprendedor en el ámbito agroindustrial el cual se optó por trabajar en flores tropicales siendo el principal objetivo ser el cultivo más grande de la región para aprovechar así toda la oferta ambiental y tener un cultivo responsable con el cual abastecer la demanda que se requiere”<sup>1</sup>.

Misión:

“Ser el cultivo más grande de la región y con la mejor calidad de exportación y al mediano plazo consolidar nuestra empresa exportadora en los mercados internacionales con un alto reconocimiento en flores y follajes tropicales”<sup>2</sup>.

Visión:

“Producir y comercializar a nivel nacional e internacional flores, follajes y bouquets tropicales innovando día a día nuevos estilos y formas actuales, exóticas y con un compromiso social permanente con la comunidad embera chami”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> EMPRESA AGROINDUSTRIAS XXX. Direccionamiento Estratégico 2007. [Citado el 11 de Agosto de 2012]

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 1

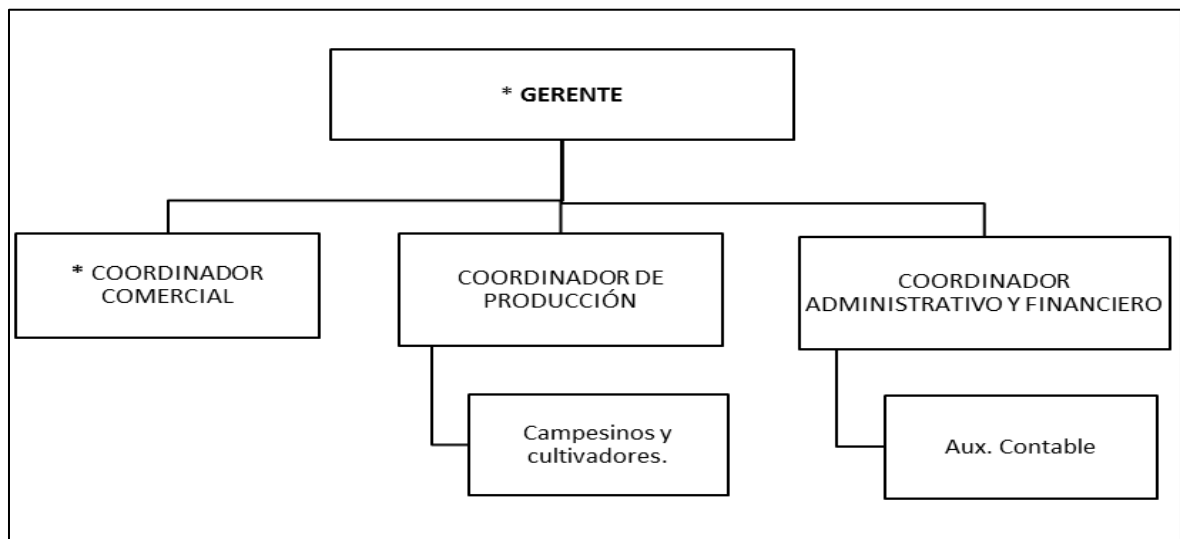
<sup>3</sup> Ibíd. Pág. 1

Quienes Somos:

“Somos una empresa creada para abastecer las demandas requeridas por los clientes teniendo como primer objetivo la calidad y el trabajo social que se requiera con la comunidad alrededor de nuestra finca por ende hemos desarrollado una labor social con la comunidad Embera Chami por esta misma razón social los empleamos en nuestros cultivos para que cuiden, cultiven y organizan una flor de tipo de tipo exportación”<sup>4</sup>.

**1.1.2 Organigrama.** Actualmente la empresa cuenta con el siguiente organigrama que presenta los cargos administrativos y operativos involucrados en el proceso, desde la siembra hasta la comercialización de las flores. Los cargos del Gerente, Coordinador Comercial y Coordinador Administrativo son desempeñados por la misma persona, el Gerente General y principal socio de la empresa.

**Figura 1: Organigrama de la empresa Agroindustrias XXX.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

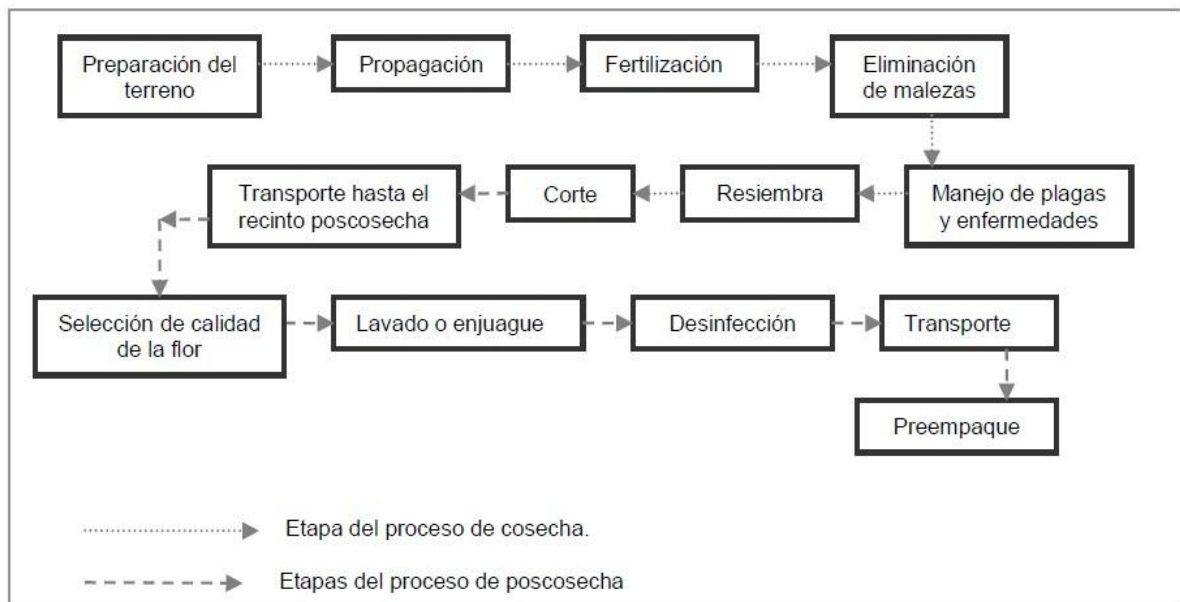
<sup>4</sup> EMPRESA AGROINDUSTRIAS XXX. Direccionamiento Estratégico 2007. [Citado el 11 de Agosto de 2012]



**1.1.3 Descripción general del proceso de producción.** El proceso de producción de las heliconias en la empresa XXX es privado y bajo normativa regulado. El proceso se describe de manera general en los siguientes procedimientos:

- Preparación
- Cultivo: Propagación, fertilización, manejo de plagas
- Cosecha.
- Corte (post cosecha): Preparación y desinfección de la flor.
- Limpieza: Lavado y maquillaje.
- Empaque.
- Transporte.

**Figura 2: Proceso de producción Empresa Agroindustrias XXX.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

#### 1.1.4 Aspectos técnicos para la producción

<b>Condiciones del área</b>	Regiones tropicales con condiciones de humedad frecuente. Temperatura promedio entre 20 y 25 °C, con precipitaciones superiores a los 250 mm promedio mensuales.
<b>Condiciones de los suelos</b>	Superficies de textura combinada de arena y arcilla, con buen nivel freático y alto contenido de material orgánico.
<b>Tiempo de desarrollo</b>	Promedio por especies de la región entre los siete y nueve meses.
<b>Labores de mantenimiento del cultivo</b>	APS, fertilización, riegos, despejes, madurante.
<b>Labores de control fitosanitario</b>	Eliminación de plagas: hongos y bacterias.
<b>Proceso post cosecha sobre el producto</b>	Lavado, desinfección, brillo, empaque, embalaje.

### 1.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA DEPARTAMENTO COMERCIAL

**1.2.1 Estructura para el marketing y las ventas.** En cuanto a la estructura para el marketing y las ventas la empresa cuenta con:

Recurso Humano: Un Coordinador Comercial que se encarga de la administración de los negocios de la empresa, incluyendo el marketing y las ventas en general, este cargo es desempeñado directamente por el gerente de la empresa.

¿Cómo comercializan?: La empresa XXX en cabeza del gerente de la empresa, realiza las actividades de marketing y ventas, esta persona es la encargada de visitar nuevos clientes para abrir mercados y por otro lado administra y hace un constante mantenimiento a los clientes antiguos, enterándose en primera persona de las necesidades diarias de sus consumidores.

Mercadeo Estratégico: La empresa cuenta con un producto específico, un segmento objetivo establecido y una mezcla de mercadeo inicial (se especifica en los numerales posteriores 1.2.2 y 1.2.3).

Al igual que se cuenta con el recurso humano administrativo y con un plan de mercadeo estratégico inicial, la empresa aún no cuenta con:

- Manual de funciones.
- Manual de procesos y procedimientos.
- Instructivos.
- Políticas de asignación de salarios.
- Políticas de evaluación del personal.
- Políticas de incentivos.
- Planeación estratégica.
- Certificación ISO 9000. (En proceso de evaluación para su implementación).

**1.2.2 Segmentación.** La empresa utiliza la siguiente tabla de información para ubicar claramente su segmento objetivo:

**Tabla 1: Segmentación de la Empresa Agroindustrias XXX.**

<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>CLASES</b>
Región	Eje cafetero y Norte del Valle.
Densidad	Población principalmente femenina mayor de edad que habita las zonas urbanas.
Clima	No Aplica
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Clase Social	El producto está destinado a personas que tengan gusto por el buen vivir, principalmente mujeres de estratos medio y alto que posean el capital suficiente para adquirir el producto.
Personalidad	La persona que adquiera este producto lo hará con el propósito de alagar a alguien especial y/o así mismo, o personas natural o jurídica que pretenden tener los espacios decorados con flores.
Estilo de Vida	Personas gustosas por la sencillez y los ambientes coloridos. Es indiferente su religión, ideología política, entre otros factores sociológicos.
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>CLASES</b>
Edad	Mayores de edad.
Sexo	Femenino y Masculino

Estado Civil	No aplica
Religión	No aplica
Nacionalidad	Colombiana.

Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

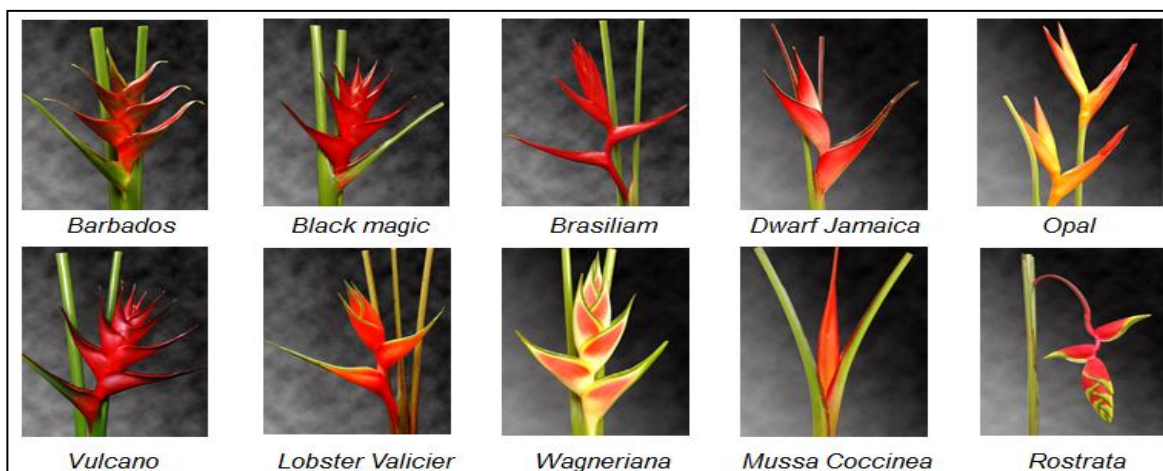
**1.2.2.1 Mercado Objetivo actual:** Personas mayores de edad que habitan las zonas urbanas del Eje Cafetero y Norte del Valle en los estratos medio y alto.

### 1.2.3 Mezcla de mercadeo actual

**1.2.3.1 Estrategia de producto.** Las heliconias son flores tropicales que oscilan entre los 60 y 80 cm de alto, y se comercializan frescas, cortadas, organizadas y empacadas a las floristerías o distribuidores para su venta por unidad o para la elaboración de ramos y/o bouquets.

La empresa agroindustrias XXX cultiva, prepara y comercializa diferentes variedades de heliconias que constituyen su principal producto:

**Figura 3: Variedades de Heliconias cultivadas por la empresa Agroindustrias XXX.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

- **Uso recomendado:** Adornos, arreglos florales, decoraciones y regalos.
- **Duración de la flor:** Entre 15 y 35 días.
- **Especificaciones de calidad:** Características físicas: Limpia, sin manchas, sin hongos, sin rayones, brillante y fresca. Medidas de 60 a 80 cm. Características sensoriales: Olor característico de origen.
- **Empaque:** Tipo de Empaque: Capuchón plástico con banda de caucho. Embalaje en caja cartón para envíos especiales o exportación.
- **Transporte:** En lugar fresco (Entre 14 y 18 grados centígrados). Hidratación.
- **Condiciones de almacenamiento:** En lugar fresco. Hidratación.

**1.2.3.2. Estrategia de promoción.** En cuanto a las estrategias de promoción, la empresa agroindustrias XXX tiene vigentes para el año 2013 las siguientes iniciativas:

- Hace entrega a sus clientes docenas de trece flores.
- Por cada diez cajas de 20 heliconias, se obsequia una caja de 20 heliconias.

Las heliconias, como otros productos agroindustriales, son comercializados sin marca propia; para ello suelen apoyarse en la marca país *Colombia Tierra de Flores*, la cual surgió En septiembre de 2006 tras la necesidad del sector de consolidar una identidad propia en los mercados internacionales y en el contexto local.

La empresa no realiza publicidad a gran escala ni en medios de comunicación masiva, es un trabajo de tienda a tienda que se promociona con la calidad, los precios y el cumplimiento.

**Figura 4: Imagen “Colombia Tierra de Flores”**



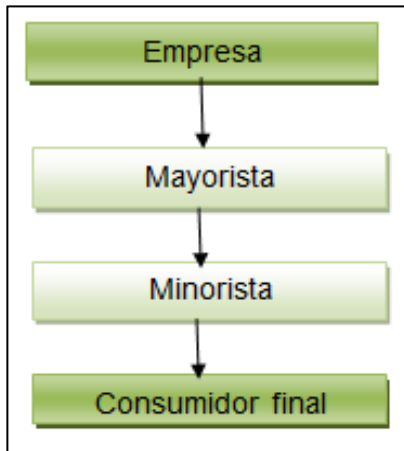
Fuente Asociación Colombiana de Exportadores de Flores ASOCOLFLORES.

**1.2.3.3. Estrategia de Plaza.** La empresa no ha demostrado interés en vender directamente a sus clientes finales, por lo que aún no cuenta con un punto de venta establecido; ha optado por vender a mayoristas y floristerías de la región.

En cuanto a exportaciones, aunque la empresa ha tenido interés y ha realizado evaluaciones previas de algunos países, aún no se ha ejecutado la primera.

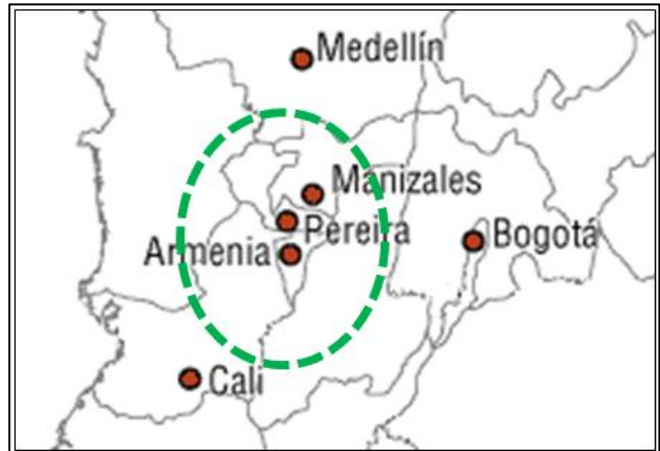
El actual canal de distribución, junto con la zona de comercialización que corresponde al eje cafetero y norte del Valle, se muestra a continuación:

**Figura 5: Canal de distribución.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

**Figura 6: Zona de comercialización.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

**1.2.3.4. Estrategia de precio.** En el mercado no existe estacionalidad marcada o definida en la variación de los precios de las heliconias y flores empleadas en elaboración de follajes. Sin embargo las variaciones en los precios que pueden darse se deben más a situaciones de competencia o a los cambios climáticos.

Los precios de este tipo de producto se rigen por la oferta y la demanda y la estacionalidad, siendo los meses de Mayo y Septiembre las épocas del año donde las flores en general pueden subir de precio.

La empresa Agroindustrias XXX maneja precios razonables y al alcance de sus clientes gracias a la extensión de sus cultivos y la cantidad de flores que vende, actualmente se manejan los siguientes rangos de precios (pueden variar según el cliente o las cantidades compradas):

#### **1.2.3.5. Precios y categorías**

Cat. I: Flores pequeñas

Valor promedio de la categoría \$340

Cat. II: Flores medianas y grandes

Valor promedio de la categoría \$550



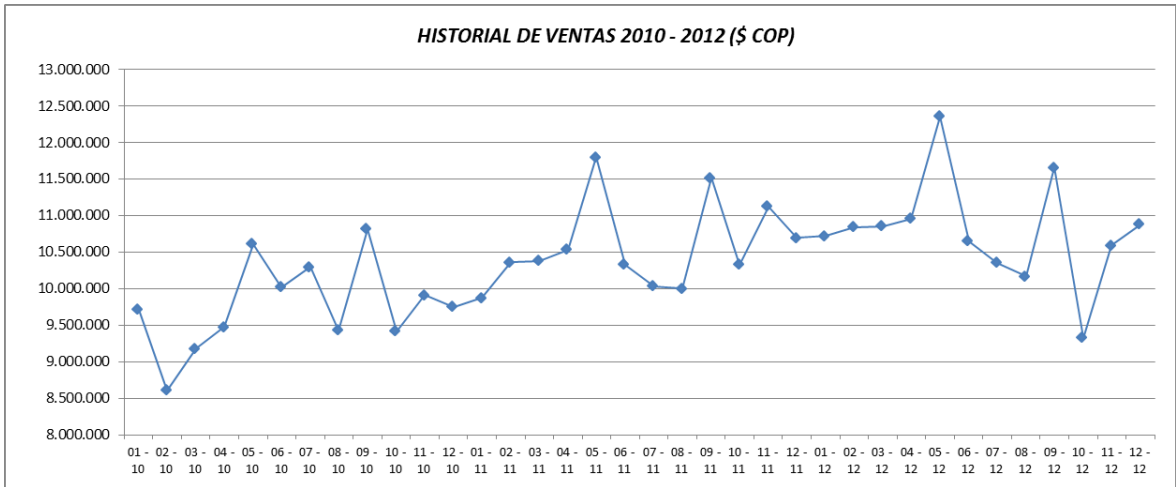
**1.2.3.6. Historial de ventas 2010 – 2012.** A continuación se presenta la información de venta y facturación mensual desde el año 2010 hasta el año 2012, discriminada en las categorías I y II expuestas anteriormente:

**Tabla 2: Historial de ventas Empresa Agroindustrias XXX 2010- 2012**

PERIODO		UNIDADES		TOTAL
AÑO	MES	Cat. I	Cat. II	
2010	Enero	11.880	10.320	9.715.200
2010	Febrero	10.176	9.360	8.607.840
2010	Marzo	11.088	9.840	9.181.920
2010	Abril	11.520	10.104	9.474.000
2010	Mayo	11.952	11.904	10.610.880
2010	Junio	11.064	11.376	10.018.560
2010	Julio	11.448	11.640	10.294.320
2010	Agosto	11.160	10.248	9.430.800
2010	Septiembre	12.480	11.952	10.816.800
2010	Octubre	10.848	10.416	9.417.120
2010	Noviembre	11.568	10.872	9.912.720
2010	Diciembre	11.712	10.488	9.750.480
2011	Enero	11.952	10.560	9.871.680
2011	Febrero	11.760	11.568	10.360.800
2011	Marzo	11.904	11.520	10.383.360
2011	Abril	12.048	11.712	10.537.920
2011	Mayo	12.960	13.440	11.798.400
2011	Junio	11.520	11.664	10.332.000
2011	Julio	11.424	11.184	10.035.360
2011	Agosto	11.551	11.040	9.999.204
2011	Septiembre	13.488	12.600	11.515.920
2011	Octubre	11.664	11.568	10.328.160
2011	Noviembre	12.768	12.336	11.125.920
2011	Diciembre	12.122	11.952	10.695.053
2012	Enero	12.192	11.952	10.718.880
2012	Febrero	12.480	12.000	10.843.200
2012	Marzo	12.360	12.096	10.855.200
2012	Abril	12.240	12.360	10.959.600
2012	Mayo	13.440	14.160	12.357.600
2012	Junio	12.096	11.892	10.653.240
2012	Julio	11.820	11.520	10.354.800
2012	Agosto	11.652	11.280	10.165.680
2012	Septiembre	13.776	12.684	11.660.040
2012	Octubre	10.956	10.188	9.328.440
2012	Noviembre	11.232	12.312	10.590.480
2012	Diciembre	11.904	12.432	10.884.960

Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

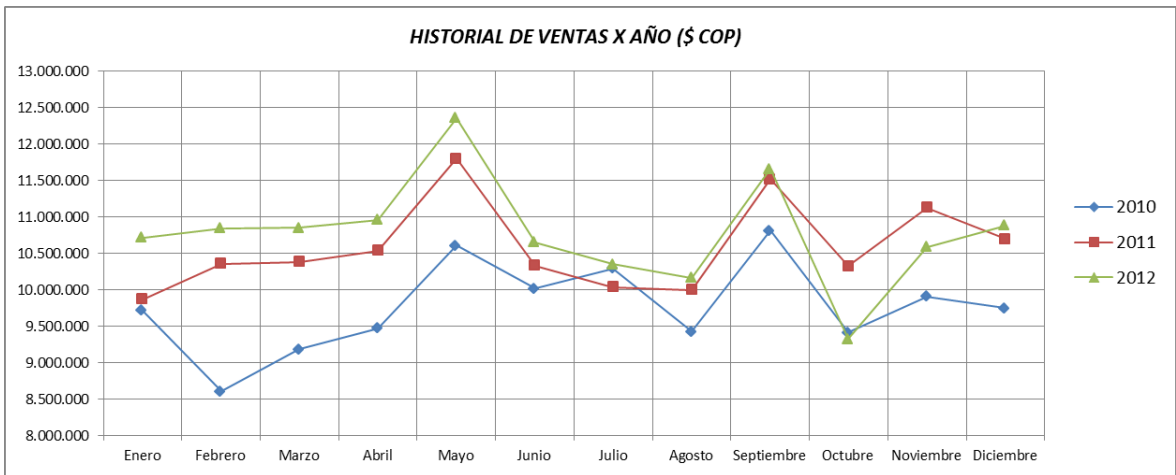
**Grafico 1: Historial de ventas año 2010, 2011 y 2012.**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

El historial de ventas en pesos colombianos para los últimos tres años indica que la empresa en términos generales ha tenido un pequeño crecimiento. Sin embargo, se identifican puntos o periodos de altos y bajos muy marcados que implicarían irregularidad en el nivel de ventas, y la tendencia de estacionalidad para algunos meses.

**Grafico 2: Historial de ventas por año en pesos colombianos.**

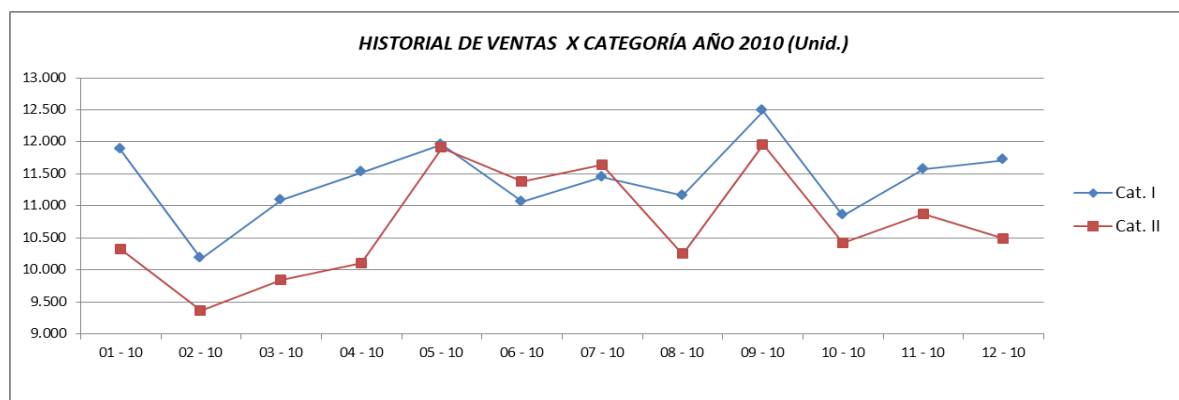


Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Observando en detalle la curva de cada uno de los años de manera independiente es posible identificar que efectivamente el año 2012 representó un incremento en las ventas pero que éste se mantuvo solo durante el primer semestre. Por el contrario el segundo semestre presentó una tendencia a la baja, incluso con niveles de ventas inferiores a los del año inmediatamente anterior.

Es posible determinar claramente los meses del año en que el nivel de ventas incrementa o se reduce de manera significativa. Para el primer caso los meses de mayo, septiembre y noviembre; y caso contrario julio, agosto y octubre.

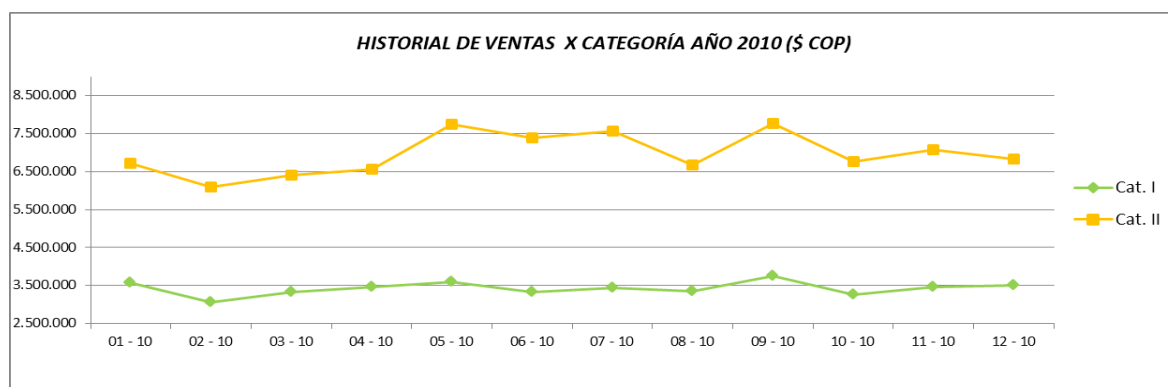
**Grafico 3: Historial de ventas en unidades de flor para el año 2010 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Se evidencia para el año 2010 la preferencia de los clientes por las flores de menor tamaño (Cat. I: flor pequeña y Cat. II: flor mediana y grande), diferencia que podría justificarse en términos del precio de la flor, utilizada en su mayoría para ramos y arreglos.

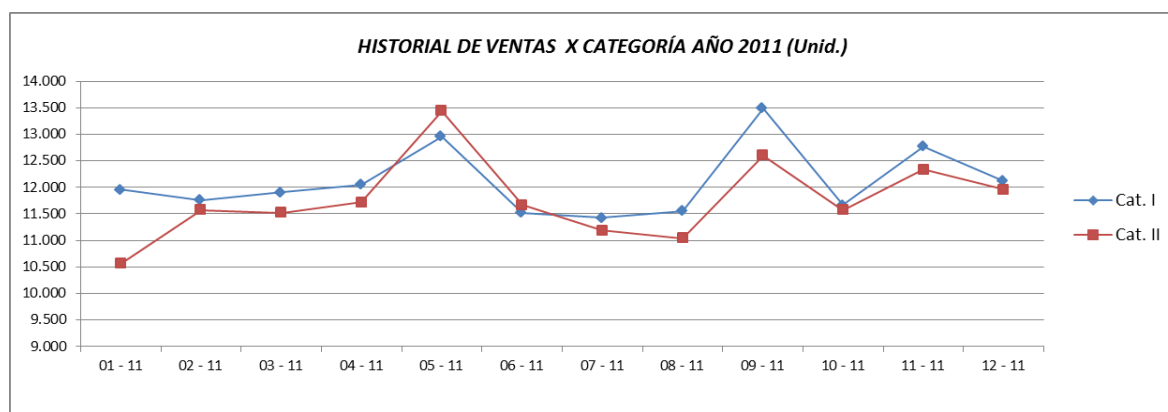
**Grafico 4: Historial de ventas en pesos colombianos para el año 2010 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Para el año 2010 se observa como los ingresos por ventas de flores medianas y grandes son mayores, a pesar que las unidades vendidas de éstas son menores que la categoría de flores pequeñas. Finalmente resulta más representativo para la empresa el esfuerzo por el incremento en las ventas de flores de mayor tamaño dado el precio por unidad.

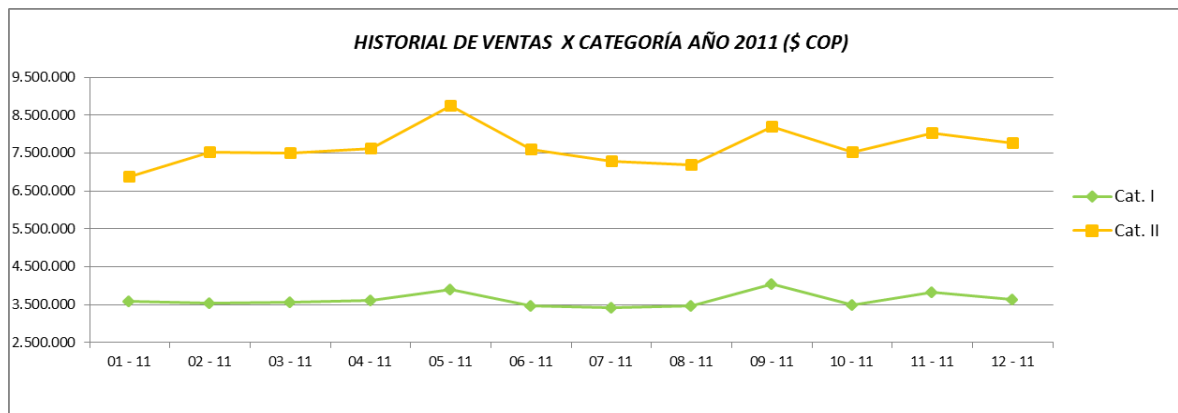
**Grafico 5: Historial de ventas en unidades de flor para el año 2011 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

El año 2011 refleja un comportamiento similar al del 2010 donde las flores de mayor tamaño obtuvieron un nivel importante de ventas en el mes de mayo superando incluso el número de flores pequeñas.

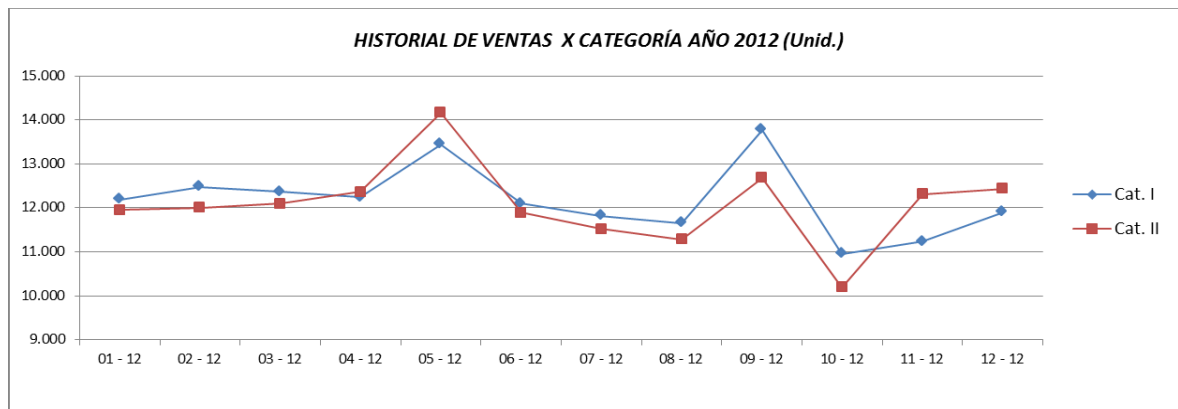
**Grafico 6: Historial de ventas en pesos colombianos para el año 2011 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Por su parte, los ingresos por las ventas para el año 2011 reflejan el mismo comportamiento del año anterior con una tendencia de crecimiento leve, y los mismos periodos de ventas significativas superiores.

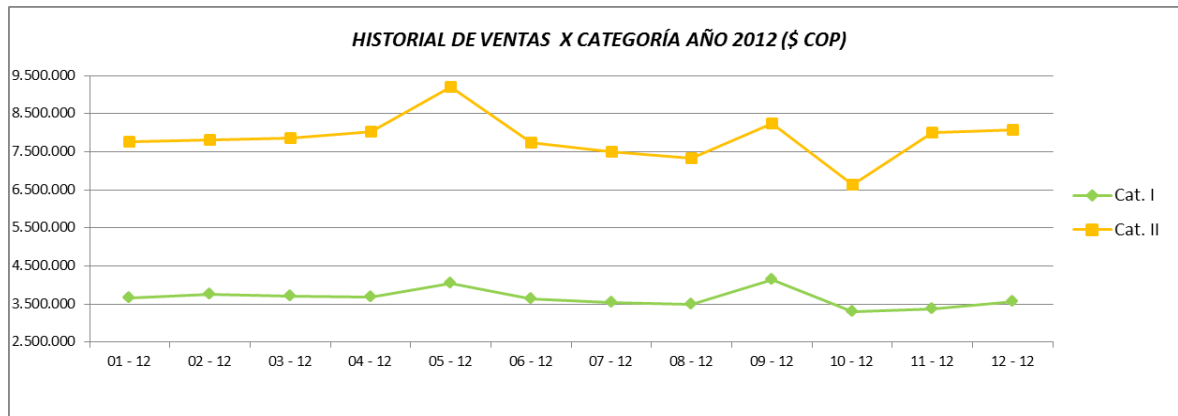
**Grafico 7: Historial de ventas en unidades de flor para el año 2012 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Para el año 2012 el comportamiento de ventas mantiene su regularidad y similitud con periodos anteriores, sin embargo se identifica un decrecimiento significativo de venta durante el mes de octubre que se justifica por parte del productor a partir de la pérdida de algunos lotes de producción por la mala ejecución de labores durante el proceso de levantamiento del cultivo.

**Grafico 8: Historial de ventas en pesos colombianos para el año 2012 x categoría**



Fuente: Empresa Agroindustrias XXX.

Tal cual lo refleja la curva de ventas en unidades de flor, el año 2012 fue un periodo regular donde no se registró un cambio significativo en el nivel ingresos. Los meses de mayo y octubre representaron los picos altos y bajos que compensaron los desniveles de la curva.

### 1.3. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

**1.3.1 Negocio en el cual se encuentra.** “El mercado de las flores es uno de los más exitosos del país. En poco más de 30 años la floricultura colombiana ha pasado de exportar y vender al interior del país unos cuantos miles de dólares anuales a vender más de 500 millones de dólares por año. En la actualidad Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda. Así mismo, las flores son la tercera mayor fuente de divisas del país, detrás del petróleo y el café, y además es un importante generador de empleo en la zona central de Colombia”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> REVISTA SEMANA. Revolución en las flores. [en línea]

<http://www.semana.com/economia/articulo/revolucion-en-las-flores/36627-3>. [Citado el 22 de septiembre de 2012].

Es un negocio tanto en el interior del país como al momento de exportar que exige un alto nivel de calidad por parte del mercado objetivo: Normas técnicas, fitosanitarias, certificados de calidad, estándares de etiqueta, empaque y embalaje, lo cual lo hace altamente competitivo.

**1.3.2 Competencia.** Colombia Cuenta con cerca de 140 empresas florícolas, que cumplen con los requerimientos fitosanitarios y con certificación flor verde, algunas de ellas son: Flores Canelo, Cultivos Buena Vista Ltda., Cultivos Generales, Flores Colombia, Distriflores. Estas empresas son consideradas competencia directa para la empresa XXX.

A nivel regional (Eje cafetero y Norte del Valle) y local (Risaralda) son aproximadamente 80 y 40 empresas floricultoras respectivamente que componen la competencia directa de la empresa agroindustrias XXX.

La empresa agroindustrias XXX considera competencia indirecta los importadores de flores artificiales provenientes especialmente de China y Tailandia, las cuales remplazan las heliconias en los arreglos florales decorativos en hoteles, hogares y salones de eventos sociales.

**1.3.2.1 Análisis de la oferta de la competencia.** En la siguiente tabla se mencionan algunas de las estrategias identificadas en la mezcla de mercadeo de los competidores y que son utilizadas a nivel local, regional y nacional:

**Tabla 3: Oferta de la competencia a nivel local, regional y nacional.**

COMPETENCIA	PRODUCTO	PROMOCIÓN	PLAZA	PRECIO
<b>Local</b>	Heliconias y bouquet para adornos, arreglos florales, decoraciones y regalos.	Las empresas a nivel local usan como estrategia de comercialización las docenas de 13 unidades y docenas de diferentes variedades de flor.	Según estudios de Proexport, a nivel local el canal de distribución de heliconias se divide así: El 7% de las empresas productoras venden directamente a sus clientes. El 60% de las empresas productoras se dedican a vender a mayoristas y minoristas. Y un 33% de las empresas productoras se dedican a exportar.	El precio se rige por las fuerzas de oferta y demanda.
<b>Regional</b>	Heliconias y bouquet para adornos, arreglos florales, decoraciones y regalos.	A nivel regional suele n usarse las mismas estrategias locales, haciendo además uso del tiempo de entrega como factor diferenciador.	Para el caso regional el canal de distribución de heliconias se divide así: El 8% de las empresas productoras venden directamente a sus clientes. El 41% de las empresas productoras se dedican a vender a mayoristas y minoristas. Y un 51 % de las empresas productoras se dedican a exportar.	El precio se rige por las fuerzas de oferta y demanda.



Nacional	Heliconias y bouquet para adornos, arreglos florales, decoraciones y regalos.	Las empresas a nivel nacional usan como estrategia de comercialización las docenas de 13 unidades y hacen uso de la imagen “Colombia Tierra de Flores”. Además existen empresas con buen nivel adquisitivo lo cual les permite asistir a ferias de flores tanto nacionales como internacionales.	El canal de distribución a nivel nacional se clasifica según investigaciones previas así: El 12% de las empresas productoras venden directamente a sus clientes. El 49% de las empresas productoras se dedican a vender a mayoristas y minoristas. Y un 39 % de las empresas productoras se dedican a exportar.	El precio se rige por las fuerzas de oferta y demanda.
Internacional	Flores artificiales para adornos, arreglos florales y decoraciones.	Las flores artificiales se promocionan de manera importante en páginas de internet y en catálogos de venta de los principales almacenes de cadena del país como Homecenter, Carrefour, Éxito, Alkosto, Falabella y Alpolar, entre otros fuertes dependiendo del departamento.	El canal de distribución de los importadores de flores artificiales es vender directamente a los grandes almacenes de cadena del país.	El precio se rige por las fuerzas de oferta y demanda.

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### 1.3.3 Datos del mercado

**1.3.3.1 A nivel local.** “En Colombia las zonas productoras de flores tropicales son; Valle, Antioquia, Quindío, Risaralda, Meta y Cundinamarca, Costa Atlántica, los precios de venta de estas flores están alrededor de 500 y 800 pesos por tallo de heliconias medianas y grandes, los precios de las pequeñas y Ginger están entre 200 y 400 pesos unidad; los precios de venta al público en floristerías por unidad es de 1000 a 2000 pesos, siendo palo quemado en Bogotá la zona de mayoristas más grande de compra venta de flores exóticas al por mayor. Las más comerciales son las heliconias Stricta, Bihai, Wagneriana, caribea, Ginger, Golden, Psittacorum, Péndulas y las variedades que se derivan de estas especies”<sup>6</sup>.

**1.3.3.2 A nivel internacional.** “Principales Importadores: Son productos relativamente nuevos en el mercado mundial. Se perfilan como principales importadores Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Holanda y Suiza.

Principales productores y exportadores: Costa Rica, Hawái, Puerto Rico, Jamaica, Colombia, entre los principales.

En nuestro país se ha iniciado promisoriamente su producción, a través de empresas privadas que se hallan ya exportando estos productos”<sup>7</sup>.

“El precio en el mercado internacional está entre 0.3 y 2 dólares dependiendo la variedad, así mismo el precio de venta en las floristerías de estados unidos, puede estar entre 4 y 8 dólares por tallo o flor.

---

<sup>6</sup> EL DIARIO DEL OTÚN. PÁGINA VERDE. La belleza de las Heliconias. [en línea]. Publicado el 23 de Agosto de 2009. <http://www.eldiario.com.co/seccion/PAGINA+VERDE/la-belleza-de-las-heliconias090822.html>. [Citado el 29 de septiembre de 2012].

<sup>7</sup> PINZÓN GARCÍA, Yoel Darío. El cultivo de las heliconias y las flores tropicales, nueva opción de exportación. [en línea]. <http://heliconias.galeon.com/>. [citado el 29 de septiembre de 2012]

En Europa la tendencia la marca las flores rojas, y los meses de mayor demanda están desde mayo a diciembre.

Las flores más comerciales son las heliconias medianas y grandes, Stricta, Wagneriana, Bihai, Caribeana, Pendulas, Ginger. El volumen de flores exportadas desde Colombia no está exactamente estimado pues la partida arancelaria que tiene este producto cubre muchas otras especies que también son flores cortadas pero no son exclusivamente flores tropicales”<sup>8</sup>.

**1.3.3.3 Gusto de los consumidores.** “Los consumidores prefieren heliconias pequeñas por ser de más fácil manejo, aunque las grandes son más llamativas es más difícil acomodarlas en florero y ocupan mucho espacio, ya que el precio no es decisivo porque a nivel nacional cuestan igual las grandes y las medianas. Esto mismo ocurre con los consumidores en el exterior a excepción del precio el cual difiere con el tamaño de la flor siendo más costosas las heliconias grandes que las pequeñas. Cabe resaltar que es importante tener en cuenta la producción de follajes exóticos, pues esta va ligada a la de flores tropicales, pues a nivel mundial la tendencia del mercado está siendo marcada por la producción y comercialización de bouquets, que son arreglos florales, constan de 4 a 6 flores entre heliconias pequeñas y medianas con follajes, esto hace más efectivo el mercadeo en el exterior y da un valor agregado al producto dando más margen de rentabilidad al productor”<sup>9</sup>.

**1.3.4 Investigación de mercados.** Con el propósito de recolectar y clasificar la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico, tanto interno como externo de la organización, se procedió a realizar una investigación de tipo descriptivo causal a través del método de análisis y síntesis que permitiera

---

<sup>8</sup> PINZÓN GARCÍA, Yoel Darío. El cultivo de las heliconias y las flores tropicales, nueva opción de exportación. [en línea]. <http://heliconias.galeon.com/>. [citado el 29 de septiembre de 2012]

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 3.

identificar el estado actual de la organización y sus debilidades u oportunidades frente a las condiciones del mercado. Para el caso del diagnóstico del mercado y lograr una aproximación a la mezcla de mercadeo de la competencia se realizó una encuesta a 87 floristerías de la ciudad de Pereira (ver anexo 1) distribuidas en la zona centro y avenidas principales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en dicha investigación de acuerdo a lo indicado en el diseño metodológico del presente trabajo. Desarrollo de las preguntas de la encuesta:

### **1. ¿Qué tipo de flores comercializa en su establecimiento?**

Los resultados a la pregunta “qué tipo de flor comercializa en su establecimiento” reflejan la cantidad de floristerías y el porcentaje de ellas que comercializan determinado tipo de flor. Se tiene:

**Tabla 4: Tipos de flores comercializadas en las floristerías.**

	TIPO DE FLOR									
	Rosas	Heliconias	Claveles	Gerberas	Girasoles	Orquideas	Cartuchos	Astromelias	Tulipanes	Margaritas
<b>Si</b>	87	79	82	84	86	69	77	82	32	87
<b>%</b>	100,00%	90,80%	94,25%	96,55%	98,85%	79,31%	88,51%	94,25%	36,78%	100,00%
<b>No</b>	0	8	5	3	1	18	10	5	55	0
<b>%</b>	0,00%	9,20%	5,75%	3,45%	1,15%	20,69%	11,49%	5,75%	63,22%	0,00%
<b>Total</b>	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

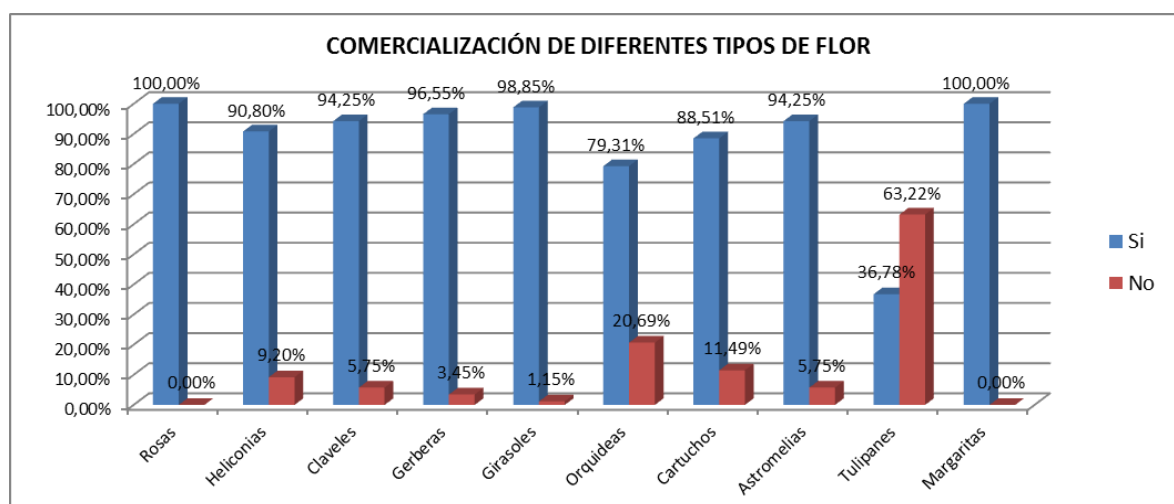
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Se puede observar con los resultados obtenidos, que existen tipos de flores que son comercializados casi en la totalidad de las floristerías; tal es el caso de las rosas, girasoles, margaritas, gerberas, astromelias, claveles donde la respuesta afirmativa por parte de los establecimientos supera el 90% de los casos; e incluso las heliconias que corresponden al interés particular de este trabajo, donde un 91% de los establecimientos encuestados las comercializa.

Las heliconias resultan ser entonces una de las flores de mayor comercialización con un mercado amplio de demanda, factor positivo para los productores del bien y que a la vez representa mayor competitividad debido al creciente interés por el producto, y por ende más ofertantes. Tan solo un 9% de las floristerías afirman no comercializarlas ni haberlo hecho anteriormente.

Caso contrario se presenta con los tulipanes donde tan solo 32 de las 87 floristerías, correspondiente al 36,78% de los encuestados, afirman comercializarlas o haberlo hecho en algún momento, considerando también que es un producto que varía en mayor proporción de precio y que debe ser traído desde la ciudad de Bogotá lo que dificulta su oferta permanente.

**Gráfica 9: Tipos de flores comercializadas en las floristerías.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

## ***2. De las heliconias que comercializa ¿Cuál es la variedad de mayor preferencia?***

El objetivo de la pregunta era identificar las variedades de heliconias de mayor preferencia tanto para los consumidores como para las floristerías que las comercializan; para ello fue indispensable ilustrar gráficamente a los encuestados

sobre las diferentes variedades a partir de un catálogo de fotografías de cada una de ellas, lo anterior debido al comportamiento de las personas de llamar a las variedades por sus nombres vulgares o populares. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

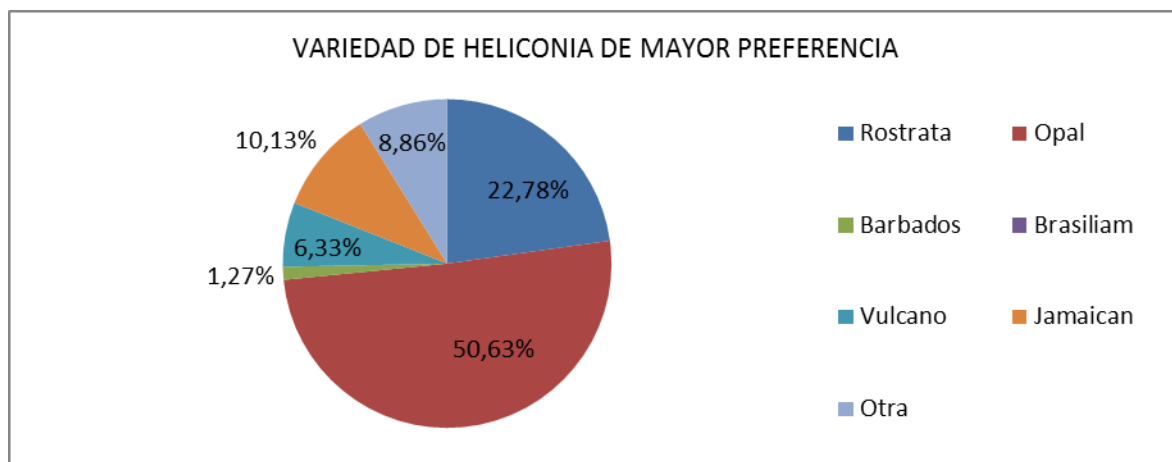
**Tabla 5: Variedades de heliconias de mayor preferencia**

VARIEDAD DE HELICONIA DE MAYOR PREFERENCIA		
Rostrata	18	22,78%
Opal	40	50,63%
Barbados	1	1,27%
Brasiliam	0	0,00%
Vulcano	5	6,33%
Jamaican	8	10,13%
Otra	7	8,86%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Es posible identificar claramente las variedades de mayor preferencia y por consiguiente mayor comercialización. Se destaca en primera medida la variedad “opal” de colores amarillo, naranja y rojo, con un amplio margen sobre las demás y con una participación del 50,63% del total de encuestados. Le sigue la “rostrata”, en su mayoría roja con extremos verdes y amarillos, y una participación del 22,78% del total. Le sigue la “Jamaica” con 8 respuestas afirmativas y el 10,13% de participación, de color rojo en su totalidad. Aparece un 8,86% de encuestados que define otras variedades diferentes a las propuestas como las de mayor preferencia; y finalmente las variedades “vulcano” y “barbados” con 6,33% y 1,27% respectivamente.

**Gráfico 10: Variedades de heliconias de mayor preferencia.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### 3. ¿Quién suministra las heliconias que usted comercializa?

El objetivo de la pregunta consistía en la identificación de la clase de proveedor que surte de heliconias a las diferentes floristerías de Pereira, ello con el fin de obtener detalles de la competencia en el mercado de flores en la ciudad. La información obtenida fue la siguiente:

**Tabla 6: Tipo de suministro de heliconias.**

SUMINISTRO DE HELICONIAS POR UN..		
Cultivo propio	12	15,19%
Cultivador local	13	16,46%
Cultivador regional	20	25,32%
Distribuidor	34	43,04%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

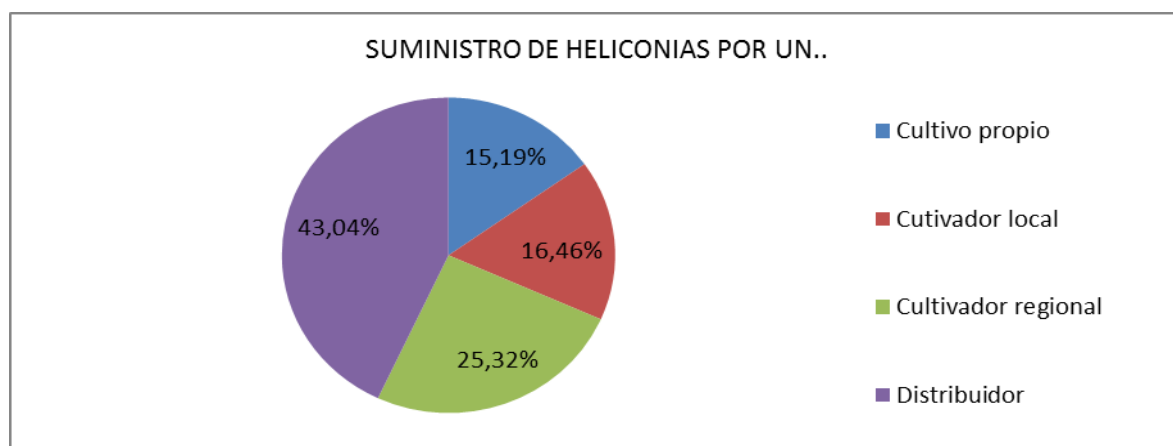
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Con los resultados obtenidos es posible concluir que en mayor proporción las flores son ofertadas a los establecimientos por distribuidores; así lo refleja el 43% de los encuestados. Le siguen los cultivadores regionales con un porcentaje del 25,32%, comprendiendo regional como Risaralda, Norte del Valle, Quindío y Caldas. Para el cultivador local, comprendido por aquellos productores en el área

metropolitana de Risaralda se tiene un 16,46% de participación, y finalmente los cultivadores propios, es decir, aquellos comercializadores que cuentan con producción de heliconias un 15,19%.

Es importante aclarar que en esta pregunta se presentaron inconvenientes con las personas que atendieron la encuesta específicamente en dos sentidos. En algunos casos no fue posible diferenciar “distribuidor” de cultivador regional o local, por lo que es posible que un tanto del porcentaje obtenido del 43% se distribuya entre las otras opciones. Segundo, floristerías de menor tamaño argumentaron que se surtían así mismas de algunas plantas por cultivos en pequeños espacios de tierra con los que contaban, espacios muy pequeños en comparación a lo que se consideraría dentro del trabajo como productor. Aun así, se logra establecer que los proveedores de heliconias reflejan características de distribuidores al momento de ofertar su producto y hacerlo llegar al cliente.

**Gráfico 11: Tipo de suministro de heliconias.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

#### **4. ¿Con qué frecuencia compra usted heliconias?**

La pregunta tenía como objetivo identificar el periodo de compra de las heliconias y por consiguiente la rotación del producto en las floristerías. Se tiene:



**Tabla 7: Frecuencia de compra de heliconias.**

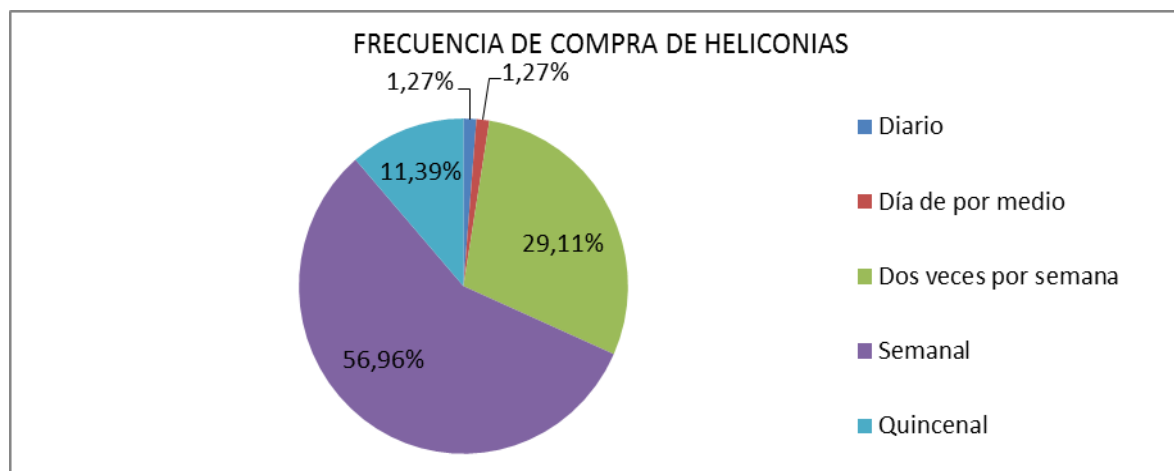
FRECUENCIA DE COMPRA DE HELICONIAS		
Diario	1	1,27%
Día de por medio	1	1,27%
Dos veces por semana	23	29,11%
Semanal	45	56,96%
Quincenal	9	11,39%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

La mayor proporción, correspondiente al 56,96% de los encuestados, informa hacerlo semanalmente. Por su parte un 29,11% de los establecimientos compra las plantas dos veces por semana. Estas dos alternativas de respuesta combinadas, correspondiente al 86% de la respuesta, podrían implicar frecuencia de pedido entre los 5 y 6 días.

Otras respuestas no tuvieron tanta representación como lo son la compra quincenal con un 11,39% de participación, compra diaria y día de promedio, ambas con un 1,27% sobre el total de los encuestados.

**Gráfico 12: Frecuencia de compra de heliconias.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### 5. ¿Cuál es el precio promedio al que usted compra las heliconias?

Con el objetivo identificar la variable precio, se consultó por el valor al que los competidores potenciales ofrecen las heliconias a las floristerías, incluso segmentado en las variedades antes consultadas. Dado el detalle de la pregunta y por confidencialidad de la información por parte de los establecimientos visitados, se establecieron intervalos de precio que se muestran a continuación:

**Tabla 8: Rango de precio por variedad de heliconia.**

	VARIEDAD DE HELICONIA						
	Rostrata	Opal	Barbados	Brasiliam	Vulcano	Jamaican	Wagneriana
Menos de \$500	41	32	32	31	32	34	34
Menos de \$500	51,90%	40,51%	40,51%	39,24%	40,51%	43,04%	43,04%
Entre \$501 y \$700	37	32	33	34	34	33	34
Entre \$501 y \$700	46,84%	40,51%	41,77%	43,04%	43,04%	41,77%	43,04%
Entre \$701 y \$1000	0	0	0	0	0	0	0
Entre \$701 y \$1000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Entre \$1001 y \$1500	0	0	0	0	0	0	0
Entre \$1001 y \$1500	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Más de \$1500	0	0	0	0	0	0	0
Más de \$1500	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NS/NR	1	15	14	14	13	12	11
NS/NR	1,27%	18,99%	17,72%	17,72%	16,46%	15,19%	13,92%
Total	79	79	79	79	79	79	79
Total %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

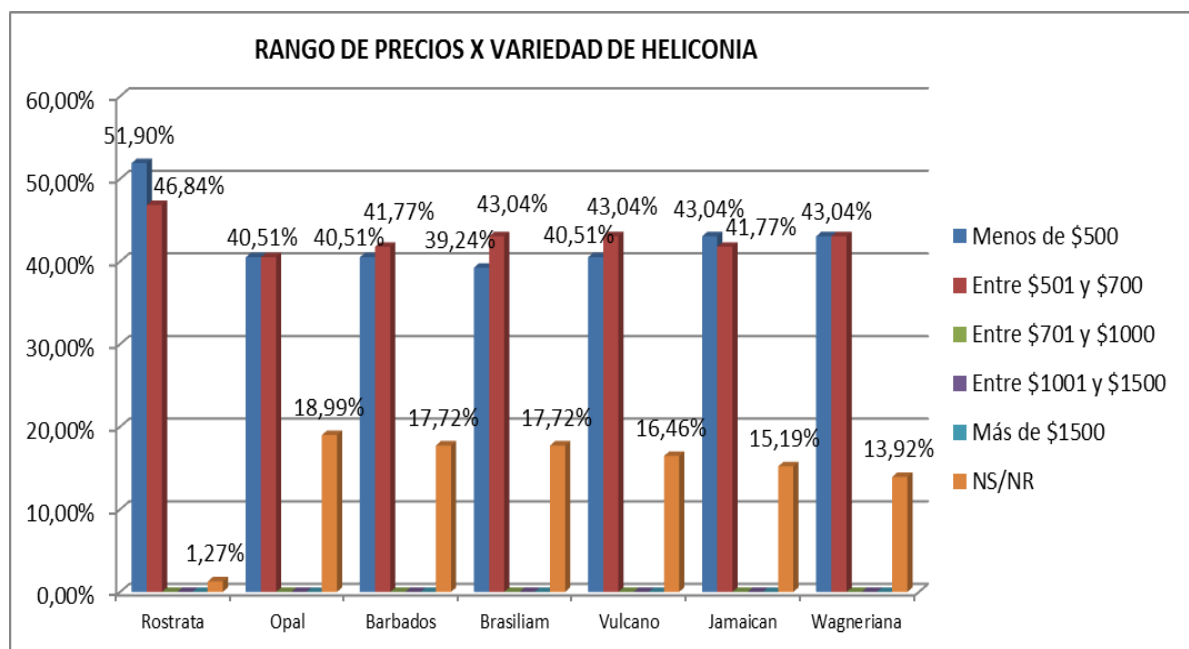
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Se puede observar que la mayor concentración de respuestas se encuentra entre los intervalos 1 y 2 que se refieren a las alternativas de valores: “inferiores a 500 pesos por flor” y “a un rango entre \$500 y \$700” respectivamente, y esto sucede en todas las variedades consultadas. Entrando en detalle con las personas consultadas se pudo identificar que los valores inferiores a \$500 se referían a cifras entre 400 y 450 pesos; por tal motivo, es posible concluir que los valores de comercialización se encuentran en su mayoría para las variedades de heliconias consultadas entre los \$450 y \$650.

También hay que mencionar que esta fue la pregunta donde un mayor número de personas dijeron no conocer la respuesta o que se abstuvieron de contestar,

posiblemente por razones como la no comercialización de determinada variedad de la flor, confidencialidad de la información consultada, o porque no son las personas encargadas del pago de la flor ante el proveedor.

**Gráfico 13: Rango de precio por variedad de heliconia.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

## 6. ¿Cuál es el factor determinante al momento de comprar o adquirir *Heliconias* para su establecimiento?

El objetivo de la pregunta fue determinar cuáles son las características más importantes que los compradores identifican en la flor para determinar su compra. Entre las alternativas consultadas se encontraban el tamaño de la flor, la variedad, el precio, la calidad o la marca del proveedor.

**Tabla 9: Factor determinante para compra de heliconias.**

FACTOR DETERMINANTE PARA LA COMPRA DE HELICONIAS		
Tamaño	26	32,91%
Variedad	10	12,66%
Precio	11	13,92%
Calidad	32	40,51%
Marca del proveedor	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

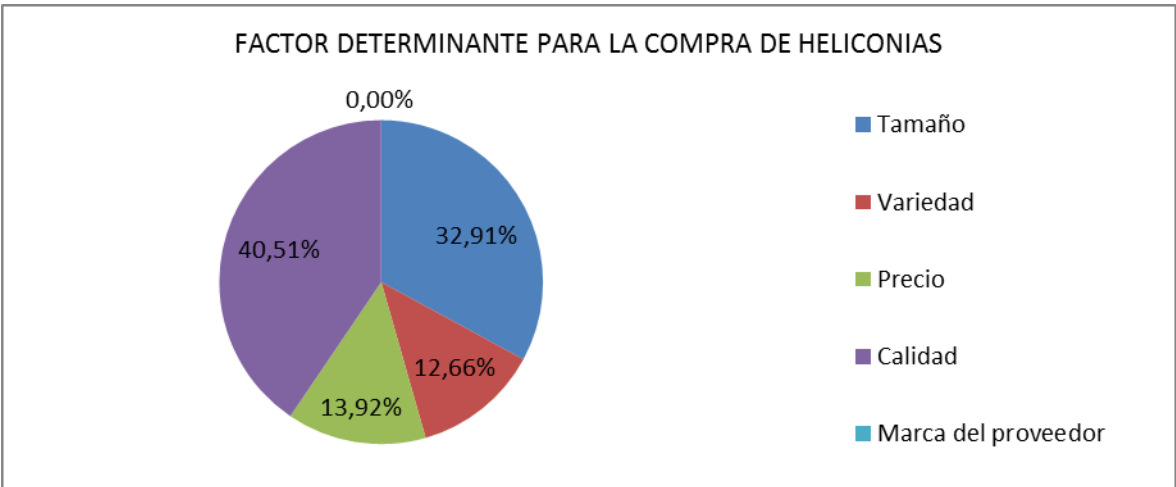
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Los resultados obtenidos permiten identificar que las floristerías determinan en mayor proporción su compra, precisamente en un 40,51% de los casos, basados en la calidad que represente la flor. Al consultar el concepto de “calidad” se pudo determinar que se refiere a una flor sin heridas, hongos o algún otro desgaste que sea evidente sobre el tallo o los pétalos de la misma, por lo que los colores resultan más homogéneos y brillantes.

Otro factor determinante resulta ser el tamaño de la flor con una participación del 32,91% de los encuestados, clasificándola regularmente en los tamaños de pequeña, mediana y grande, y tiene relación directa con el modo en que las floristerías utilizan la flor para su comercialización, ya sea por unidad, en solitarios, bouquets o ramos decorativos.

Con menor participación se encuentran los factores de precio y variedad con 13,92% y 12,66% respectivamente. Como se ha podido observar en preguntas anteriores el precio no es un elemento diferencial sino que por el contrario el mercado se comporta con un precio común entre los proveedores de 450 y 600 por flor; sin embargo, al manejarse volúmenes de compra grandes, pequeñas diferencias en el precio puedan significar cambios representativos en el total de la venta y por consiguiente del proveedor al que se le compra si este emplease un precio superior. Aun así, no se evidencia que esta situación se presente en muchas ocasiones.

**Gráfico 14: Factor determinante para compra de heliconias.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**7. Cuando adquiere Heliconias para su establecimiento ¿qué tamaño de flor prefiere?**

Diferenciando las flores en tres (3) categorías de tamaño como pequeñas, medianas y grandes, se tiene:

**Tabla 10: Tamaño de flor preferido por las floristerías.**

TAMAÑO DE FLOR PREFERIDO POR LA FLORISTERÍA		
Grande	36	45,57%
Mediana	32	40,51%
Pequeña	11	13,92%
Total	79	100,00%

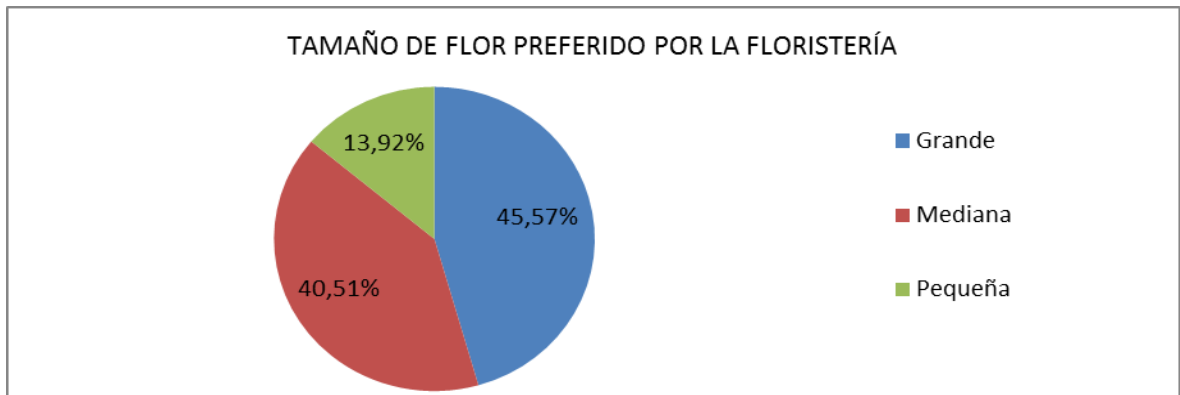
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Las flores de mayor preferencia por parte de las floristerías resultan ser las de tamaño mediano y grande, con porcentajes de participación dentro de los encuestados del 40,51 y 45,57% respectivamente. Esta información coincide con la presentada por la empresa en su diagnóstico interno donde se refleja que las

flores de tamaño medio y grande corresponden al mayor volumen de ventas no solo en cantidad sino también en precio.

Por su parte las flores de menor tamaño, utilizadas frecuentemente en la decoración de ramos y bouquets, representan un 14% del total de las respuestas de los encuestados. Si bien esta información refleja una participación menor, lo que indica es que no son las flores preferidas a la hora de comercializarlas por unidad o en solitarios, sin embargo, reflejan un alto volumen de comercialización al ser las más utilizadas para la decoración final de ramos y bouquets.

**Gráfico 15: Tamaño de flor preferido por las floristerías.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**8. *¿Qué tipo de promociones o estrategias comerciales utiliza quien le suministra las heliconias para su establecimiento?***

El objetivo de la pregunta consistía en la identificación de las estrategias empleadas por el proveedor para hacer más atractiva su oferta frente a los demás competidores del mercado, y lograr captar mayor atención del demandante dentro de un mercado donde el precio no es el factor más determinante. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 11: Estrategias del proveedor de heliconias.**

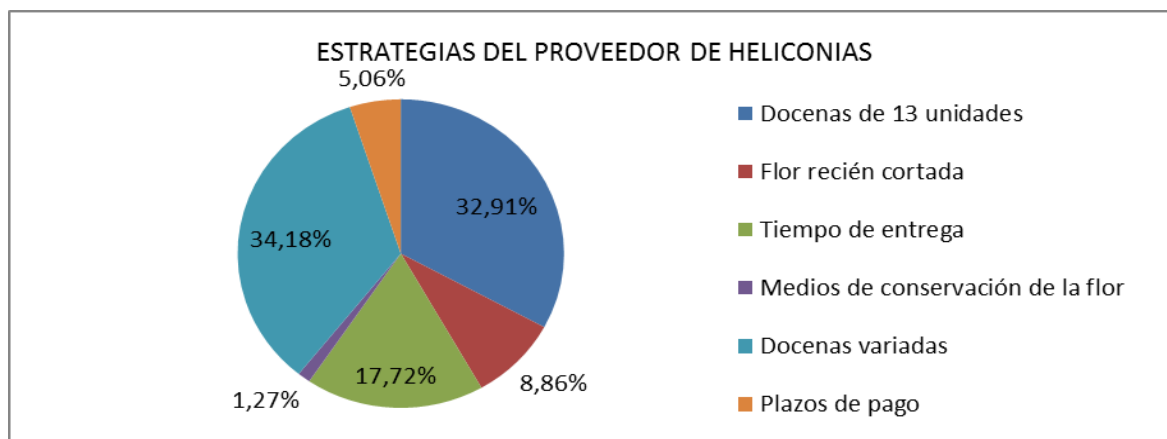
ESTRATEGIAS DEL PROVEEDOR DE HELICONIAS		
Docenas de 13 unidades	26	32,91%
Flor recién cortada	7	8,86%
Tiempo de entrega	14	17,72%
Medios de conservación de la flor	1	1,27%
Docenas variadas	27	34,18%
Plazos de pago	4	5,06%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Se identificaron en mayor proporción dos estrategias que se reparten el 67% de las respuestas, “docenas variadas” y “docenas de 13 unidades” con el 34,18 y 32,91% de participación respectivamente. La primera se refiere a paquetes de 12 unidades de heliconias independientemente de la variedad que se lleve, la idea de la estrategia es ofertar cantidades de flores pero que sea el comprador quien decida qué flor lleva y en qué proporción. La segunda estrategia, docenas de 13 unidades, consistía en otorgar al comprador una unidad más por cada doce que adquiriera; en términos populares corresponde a la “ñapa” siempre solicitada por el comprador. La segunda estrategia, la cual resultaba ser la más atractiva para los establecimientos por reducción de costos de los unitarios, las floristerías expresan que ya no es tan utilizada por los proveedores sino que por el contrario se han volcado a la primera mencionada.

También se identifican estrategias como el tiempo de entrega, entrega de flores recién cortadas y plazos de pago, con participaciones del 18, 9 y 5% respectivamente, lo que indica que los tiempos dentro de la relación de comercialización con las floristerías resultan ser importantes en lo referente a periodos de corte de las flores, visita y entrega, y pago.

**Gráfico 16: Estrategias del proveedor de heliconias.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### 9. ¿De qué manera comercializa usted las heliconias?

El objetivo de la pregunta consistía en consultar en detalle la forma en que las floristerías utilizan las heliconias para su comercialización. Entre las alternativas se tenían la venta por unidad, donde se vende la flor de una en una sin ningún tipo de arreglo a diferencia del “solitario” donde la flor ha recibido un trabajo previo de embellecimiento y el tallo ha sido recortado para utilizarse regularmente en floreros delgados y altos. Para el caso de ramos se presentaron dos alternativas; una hacía referencia a los ramos tradicionales de tamaño medio y alto realizados por las floristerías, y una segunda llamada “bouquet” que consiste en la elaboración de una especie de “ramo pequeño” regularmente para ser entregado de manera individual como detalle o presente en fechas especiales o momentos de celebración. Los resultados a la consulta se presentan a continuación:

**Tabla 12: Forma de comercialización de heliconias.**

FORMA DE COMERCIALIZACIÓN DE HELICONIAS		
Por unidad	33	41,77%
Solitario	11	13,92%
Ramo	30	37,97%
Bouquet	5	6,33%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

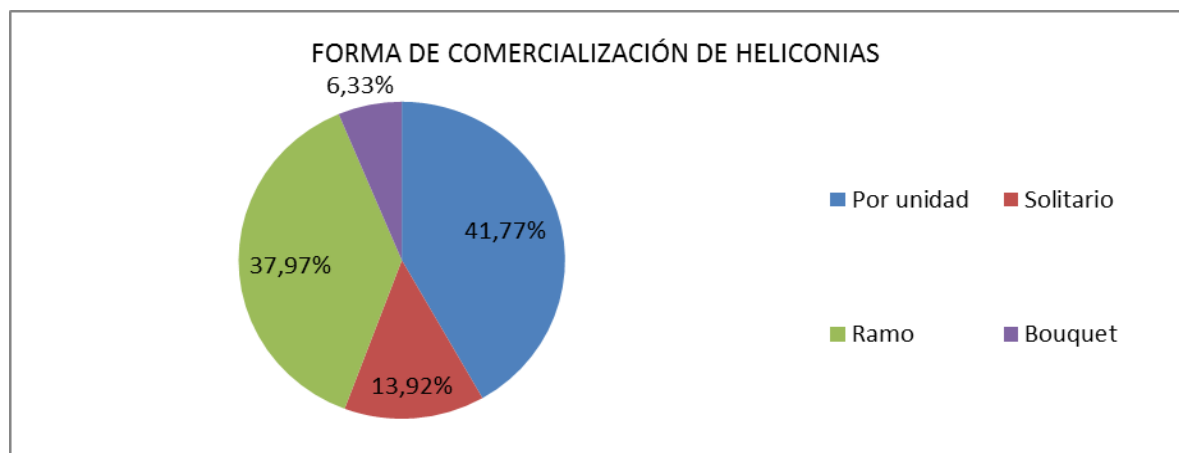
Fuente: Elaboración propia de investigadores.



Como puede observarse en la gráfica las alternativas de mayor concentración corresponden a las dos formas más conocidas y tradicionales de comercialización: por unidad y en ramo. El primer caso con un porcentaje del 41,77% resulta ser la venta de unidades de la flor, frecuentemente utilizado por los clientes de estos establecimientos para la decoración locativa de edificios o espacios públicos. En segunda medida se encuentra la elaboración de ramos con un porcentaje del 37,97%, utilizado para la decoración de espacios de gran tamaño o durante la celebración de eventos especiales.

Por otra parte la comercialización de solitarios representa el 13,92% de las respuestas y los bouquets tan solo el 6,33%, éstos últimos en un mercado creciente donde los detalles pequeños han ido adquiriendo mayor participación por el precio, mezclas con otros productos, tamaño y variedad que se logra conseguir.

**Gráfico 17: Forma de comercialización de heliconias.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

#### **10. ¿Qué estrategias utiliza usted para la comercialización de heliconias?**

Una vez consultada la forma en que las floristerías utilizan la flor a través de la pregunta 9, se pretendía con esta pregunta determinar el lugar en que lo hacen,

para así aproximarse a la definición de la estrategia de promoción y plaza que emplean estos establecimientos. Se tiene:

**Tabla 13: Estrategia de comercialización y plaza.**

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y PLAZA		
Punto de venta	44	55,70%
Decoración de eventos	5	6,33%
Elaboración de bouquets	13	16,46%
Ramos a domicilio	14	17,72%
Decoración locativa	3	3,80%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

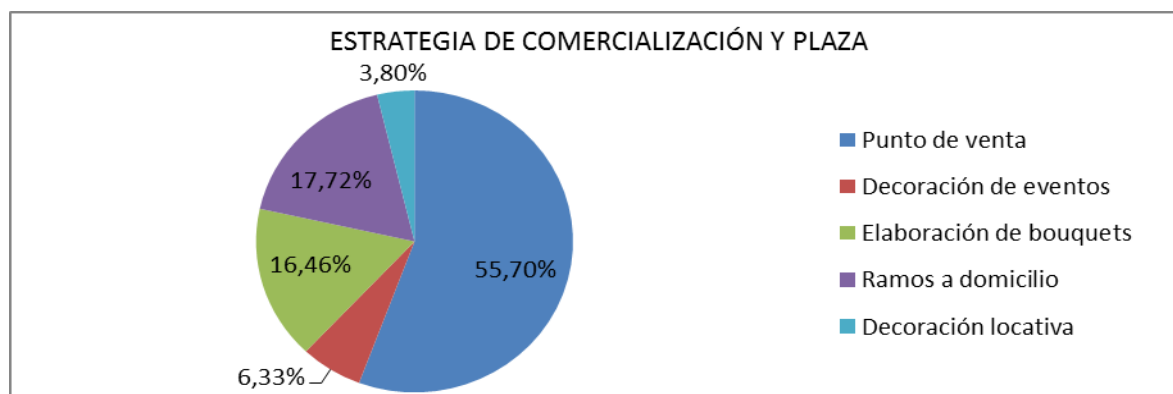
Sin duda el principal espacio de comercialización de las floristerías resulta ser las mismas floristerías, en un mercado en el que por tradición los clientes se acercan a los establecimientos para consultar alternativas de flores o ramos, la posibilidad de cambiar detalles de los modelos existentes, cotizar una gran cantidad de flores para la decoración de un evento, o para programar entregas posteriores; de allí que el 55,70% de las respuestas indican que en los propios establecimientos se presentan y ejecutan las ventas.

Otra estrategia de comercialización con un porcentaje importante de participación resulta ser la entrega de ramos a domicilio solicitados a través de línea telefónica con un porcentaje del 17,72%; ésta opción de entrega junto con la elaboración de bouquets, representarían que en la elaboración de ramos representa el 34% de los pedidos, lo que ha convertido al transporte y al diseño en dos factores representativos de la elaboración de ramos, y que hay que tener disponibles a la hora de entrar al negocio de las flores.

La decoración locativa, que al elaborarse con heliconias ha tenido un mercado de tendencia creciente positiva, representa tan solo el 3,80% de las respuestas, ello es producto que la decoración en la mayoría de los casos no se da directamente

con las floristerías sino a través de decoradores, casa de banquetes, paquetes de decoración de eventos con hoteles u otros establecimientos dedicados a la decoración a través de su área de mercadeo.

**Gráfico 18: Estrategia de comercialización y plaza.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### **11. ¿A través de qué medio llega a la obtención del producto requerido?**

La visita de los proveedores a la floristería constituye la forma en que tradicionalmente éstos ofrecen sus productos a las floristerías; el objetivo de esta pregunta era reafirmar esta estrategia como la de mayor uso o por el contrario identificar qué otras alternativas brindan los proveedores y que participación han logrado conseguir dentro de la relación oferta y compra. Los resultados obtenidos fueron:

**Tabla 14: Medio por el que obtiene el producto la floristería.**

MEDIO POR EL QUE OBTIENE EL PRODUCTO LA FLORISTERÍA		
Visita del vendedor	60	75,95%
Pedido vía telefónica	18	22,78%
Compra en punto de venta	1	1,27%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

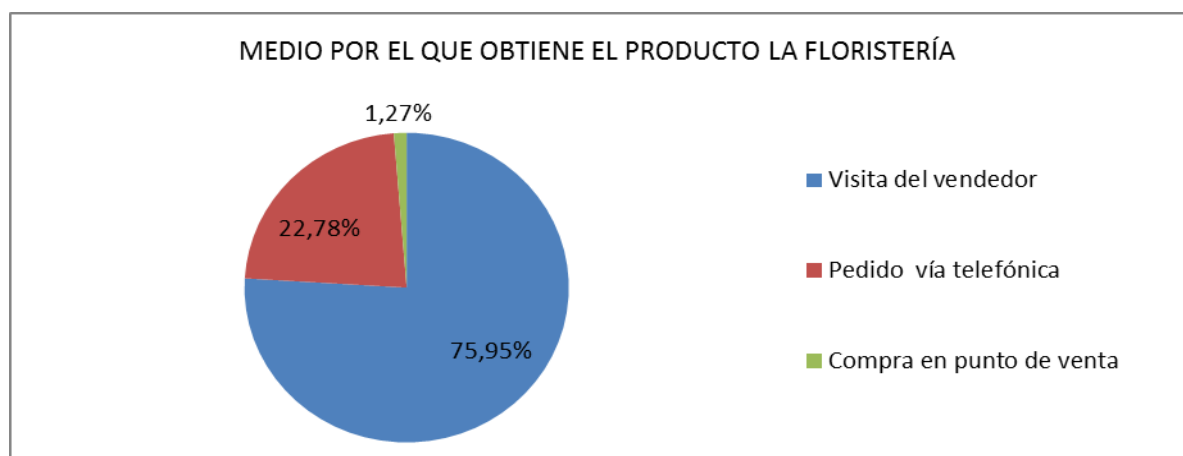
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Efectivamente se consolida la visita del vendedor al punto de venta como la estrategia de comunicación y oferta más utilizada por los proveedores de flores a la hora de establecer contacto con las floristerías. Su concentración es del 75,95% de las respuestas argumentando razones tales como mejor comunicación con el cliente, posibilidad de entrega inmediata del producto solicitado, atención de clientes por áreas o sectores de la ciudad, entre otras.

Si bien la forma de comercialización por parte de los proveedores parece estar clara, a medida que los proveedores adquieren un reconocimiento de sus clientes y logran mantener el mismo portafolio de productos y servicios, se presenta también *la solicitud de flores a través de pedido telefónico* que dentro de la encuesta realizada obtuvo 18 respuestas afirmativas en 79 establecimientos consultados, lo que corresponde al 22,78%.

Que los dueños de los establecimientos se dirijan hasta el punto de venta del proveedor para adquirir sus productos representa tan solo el 1,27% de las respuestas; esta es una situación que se presenta en algunos casos cuando la necesidad de las flores es alta y la visita del proveedor no es posible en el plazo inmediato.

**Gráfico 19: Medio por el que obtiene el producto la floristería.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**12. ¿Cuáles son los plazos de pago que obtiene su establecimiento cuando adquiere heliconias?**

Con la pregunta 12 se tenía como objetivo identificar los plazos de pago otorgados por los proveedores a sus clientes. Se establecieron cinco intervalos iniciando con el pago de contado (cero días de plazo), y un incremento de 15 días de plazo entre uno y otro. Los resultados reflejan:

**Tabla 15: Plazos de pago con el proveedor.**

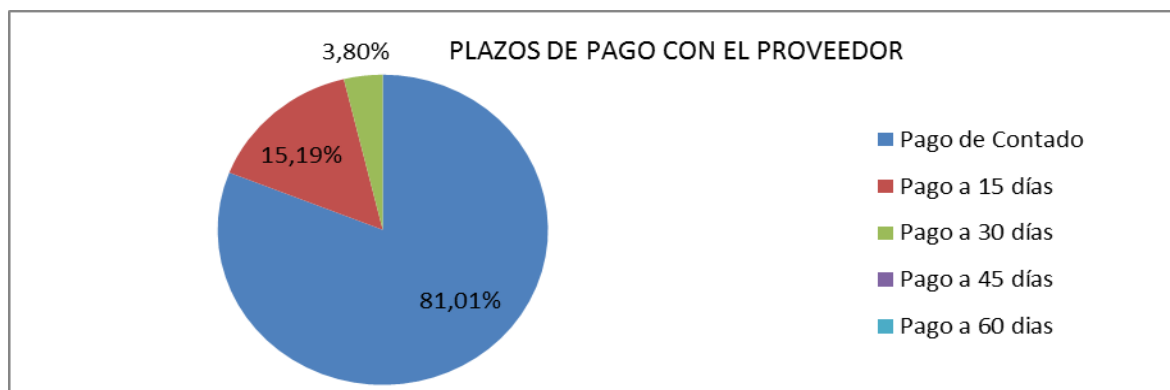
PLAZOS DE PAGO CON EL PROVEEDOR		
Pago de Contado	64	81,01%
Pago a 15 días	12	15,19%
Pago a 30 días	3	3,80%
Pago a 45 días	0	0,00%
Pago a 60 días	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Es posible identificar rápidamente que en la mayoría de los casos, 81,01% de los encuestados, el pago del pedido debe ser realizado de contado, lo que representaría para los proveedores un nivel de cartera bajo con respecto a sus cliente y un flujo de efectivo constante. Para el caso de las floristerías el flujo también es constante manteniendo en “equilibrio” el mercado y permitiendo el flujo constante de caja entre todos los participantes del negocio.

En algunos casos, 15,19% de los encuestados, se observa un plazo de pago superior equivalente a 15 días y en menor medida, tan solo el 3,80%, un plazo equivalente a 30 días. Ambas alternativas corresponden a compras de mayores volúmenes de flores especialmente cuando se trata de la preparación y decoración de un evento, donde parcialmente el pago se lleva a cabo una vez realizado.

**Gráfico 20: Plazos de pago con el proveedor.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**13. En caso de devolución de las Heliconias que se comercializan en su establecimiento ¿Cómo son atendidas sus quejas?**

El objetivo de la pregunta número 13 era determinar la posibilidad de que se presenten devoluciones de algunas flores por partes de las floristerías cuando sea requerido. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar:

**Tabla 16: Atención de devoluciones.**

ATENCIÓN DE QUEJAS POR DEVOLUCIÓN DE FLORES		
No hay devoluciones	51	64,56%
Inmediatamente	9	11,39%
Próximo pedido	9	11,39%
Descuento en factura actual	10	12,66%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

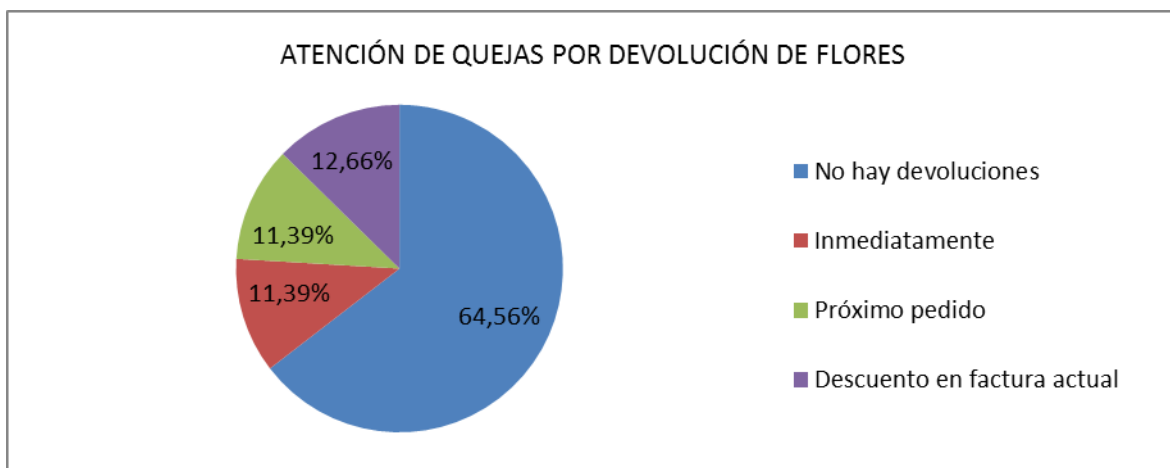
En la mayoría de las negociaciones las devoluciones no están contempladas y es la floristería quien debe asumir la pérdida o deterioro de la flor. Esta situación se presenta en el 64,56% de las ocasiones.

Aun así, existen otros momentos en los que sí ha sido posible concertar las devoluciones o cambios en el producto, específicamente cuando se trata de la

calidad asegurada por el proveedor. Al tratarse de una flor con mayor perecibilidad que otras, alrededor de 40 días en buen estado, en algunos casos el proveedor asegurar la calidad y estado de su flor durante los primeros días siempre y cuando las condiciones de almacenamiento por parte del establecimiento sean las adecuadas. En estos casos los cambios de las flores en malas condiciones se dan inmediatamente o junto al próximo pedido, ambas opciones con un 11,39% de participación, y depende del momento en que el proveedor visite el establecimiento.

La posibilidad de que se presenten devoluciones depende entonces de la negociación y relación que logre establecerse junto al proveedor, y se basa en la mayoría de ocasiones de la disponibilidad de las flores o variedades negociadas.

**Gráfico 21: Atención de devoluciones.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

#### ***14. ¿Cuál es el tiempo de entrega que maneja su proveedor para la entrega de los pedidos de Heliconias?***

La intención de la pregunta era determinar el tiempo promedio en que los proveedores de heliconias atienden los pedidos de las floristerías. Los resultados obtenidos fueron:

**Tabla 17: Tiempo de entrega del pedido.**

TIEMPO DE ENTREGA DEL PEDIDO		
El mismo día del pedido	25	31,65%
1 día	30	37,97%
2 días	21	26,58%
3 o más días	3	3,80%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

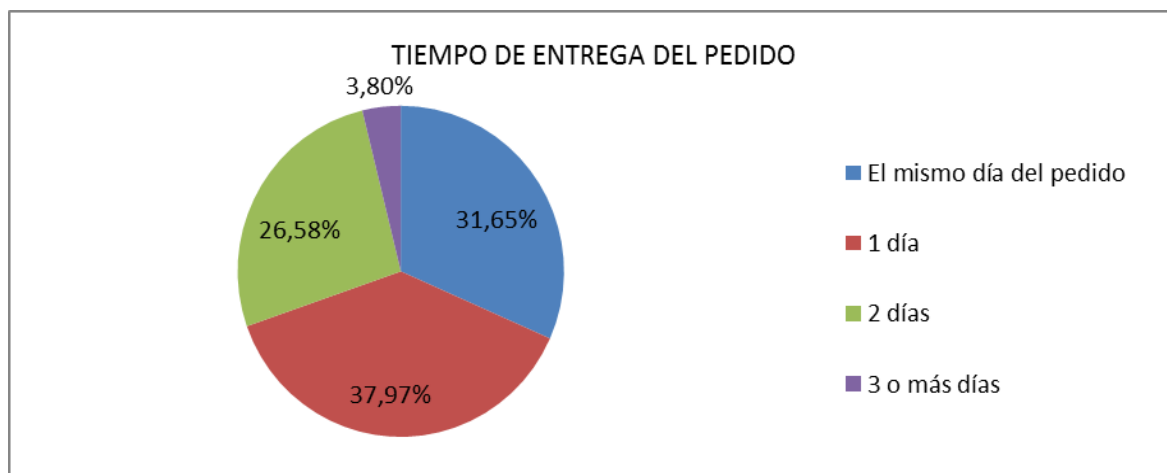
Se identifica que la mayor proporción de respuestas afirmativas se encuentran vinculadas a las opciones de *a un día del pedido* y *el mismo día del pedido*, con porcentajes de participación del 37,97% y 31,65% respectivamente, y quienes combinadas representan el 70%. Esta situación coincide con la estrategia de comercialización de los proveedores donde el 67% de ellos atendían a sus clientes a través de visitas a sus establecimientos, de allí que sea posible la entrega inmediata de la flor acuerdo a la disponibilidad de producto que se transporte en el momento.

Los resultados reflejan también otra alternativa o plazo de entrega correspondiente a dos días posterior al pedido y equivale al 26,58% de las respuestas de los encuestados. Tan solo un 3,80% de los establecimientos consultados indicó que los proveedores llegan a tomarse más de tres días en atender su pedido.

Es posible entonces concluir que la atención del pedido se da de manera rápida alineada a la estrategia de promoción de los proveedores, por lo que resulta importante contar con alta disponibilidad de producto a la hora de realizar las visitas a los clientes. Es ese el momento oportuno de cierre de venta y entrega.



**Gráfico 22: Tiempo de entrega del pedido.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**15. Aproximadamente, del total de las ventas ¿qué volumen representa las ventas de heliconias?**

Con el propósito de identificar el impacto que tiene la comercialización de heliconias para las floristerías, se les consultó sobre la participación que estas flores tienen dentro del total de sus ventas. Dada la confidencialidad y el detalle de la información, se establecieron seis intervalos posibles de respuesta para que los establecimientos se clasificaran dentro de alguno de ellos de acuerdo a su experiencia. Los resultados obtenidos fueron:

**Tabla 18: Participación de heliconias en el volumen de ventas.**

PARTICIPACIÓN DE HELICONIAS EN EL VOLUMEN DE VENTAS		
5% a 10%	40	50,63%
11% al 20%	34	43,04%
21% al 30%	5	6,33%
31% al 40%	0	0,00%
41% al 50%	0	0,00%
Más del 50%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Es posible identificar dos intervalos con mayor preferencia de respuesta que corresponden al 93,67% de los resultados. El primero, con una participación del 50,63% del total de encuestados, indica que de la totalidad de las ventas mensuales de cada floristería las ventas de productos con heliconias corresponden a un valor entre 5 y 10%.

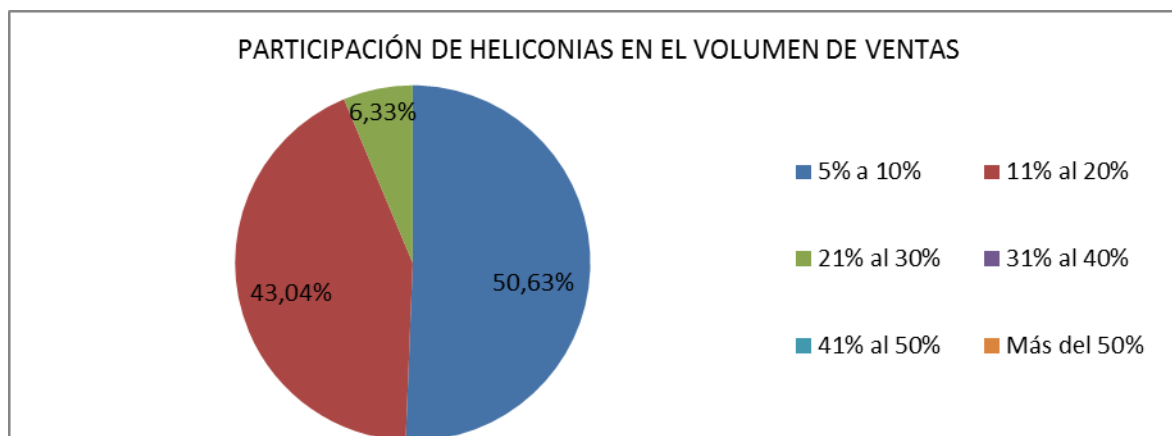
Con una proporción similar, equivalente al 43,04% de los resultados, se encuentra el intervalo del 11% al 20%. Esto quiere decir que de la totalidad de las ventas entre el 10% y el 20% de los valores corresponden a la comercialización de heliconias o sus derivados.

Tan solo un 6,33% indica participaciones superiores sobre las ventas, clasificando el segmento de las heliconias entre el 21% y el 30% de la totalidad de sus ventas.

Si fuese posible considerar uniformidad en la distribución de los datos en los intervalos establecidos, se podría concluir una participación aproximada del 13% sobre el total de las ventas de la comercialización de productos a base de heliconias.

Es importante anotar que este 13% corresponde a productos elaborados en su mayoría a partir de heliconias o donde éstas cumplen el papel principal del arreglo, sin embargo, el porcentaje se vería incrementado considerando aquellos ramos de otras especies flores donde las heliconias aportan detalles finales.

**Gráfico 23: Participación de heliconias en el volumen de ventas.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**16. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor de heliconias situado en la ciudad de Pereira?**

El objetivo de la pregunta consistía en determinar si dadas las condiciones del mercado actual y su comportamiento, y si se presentase un nuevo proveedor de heliconias en la ciudad de Pereira, estarían dispuestos los dueños de los establecimientos a cambiar su proveedor actual por esta nueva oferta, o si no lo estarían por determinada circunstancia.

**Tabla 19: Disposición de cambio hacia un nuevo proveedor.**

DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE PROVEEDOR		
Sí	75	86,21%
No	12	13,79%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

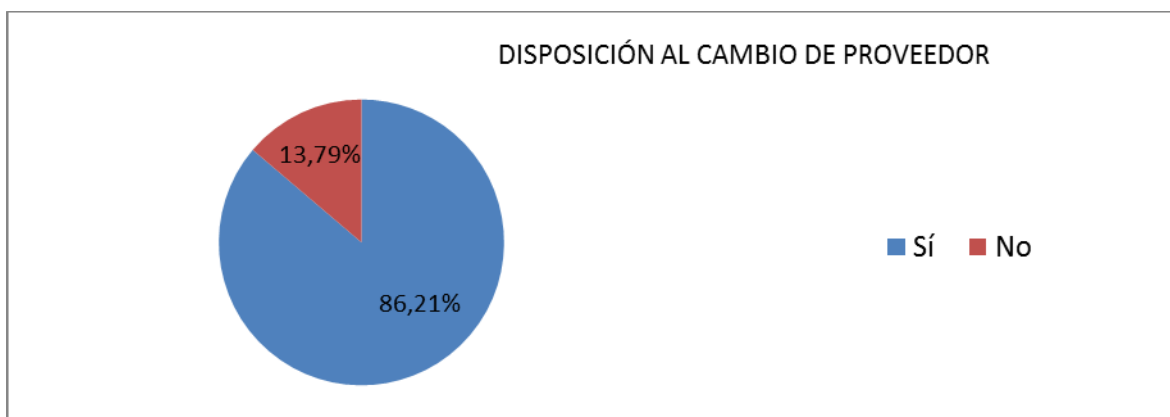
Fuente: Elaboración propia de investigadores.

Los resultados obtenidos indican que el 86,21% de los encuestados no vería inconveniente alguno a realizar el cambio y estaría dispuesto a hacerlo; esta respuesta reafirma una vez más el bajo nivel de fidelización hacia los proveedores que se maneja en este mercado. Para conocer las razones u ofertas por las que

este cambio sería posible se plante la pregunta número 17 de esta encuesta, analizada más adelante.

Por su parte el 13,79% de los encuestados no estaría dispuesto a cambiar de proveedor de heliconias expresando que se encuentran a gusto con las condiciones ofrecidas por sus proveedores. También dentro de esta proporción se encuentra el 9% de establecimientos que no comercializan heliconias y que no se ven interesados en entrar al mercado, lo que reduciría aún más la proporción de los que si lo hacen y no están dispuestos a cambiar de proveedor a tan solo el 4%. Claramente la fidelización de clientes en este mercado no está definida.

**Gráfico 24: Disposición de cambio hacia un nuevo proveedor.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

### ***17.¿Qué esperaría usted que le ofreciera un nuevo proveedor de heliconias?***

Una vez determinada la proporción de floristerías que comercializan heliconias y que estarían dispuestas a cambiar de proveedor, es importante identificar los servicios u ofertas por las que este cambio se haría posible, es decir, que factores resultan atractivos de un nuevo oferente para captar una proporción del mercado existente.

En este caso, aunque el objetivo no es crear un nuevo proveedor de heliconias en el mercado de la ciudad, si lo es rediseñar la estrategia de comercialización de la empresa consultada, por lo que estos factores determinarán el énfasis que deba hacerse a la hora de promocionar de aquí en adelante el producto e impactar positivamente el mercado; con un objetivo claro: captar la mayor proporción posible de ese mercado “insatisfecho” o “ansioso” por nuevos servicios.

**Tabla 20: Oferta esperada de un nuevo proveedor.**

OFERTA ESPERADA DE UN NUEVO PROVEEDOR		
Mayor variedad	21	24,14%
Mejor forma de pago	11	12,64%
Menor tiempo de entrega	5	5,75%
Mayor calidad	15	17,24%
Mejor precio	27	31,03%
No le interesa	8	9,20%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia de investigadores.

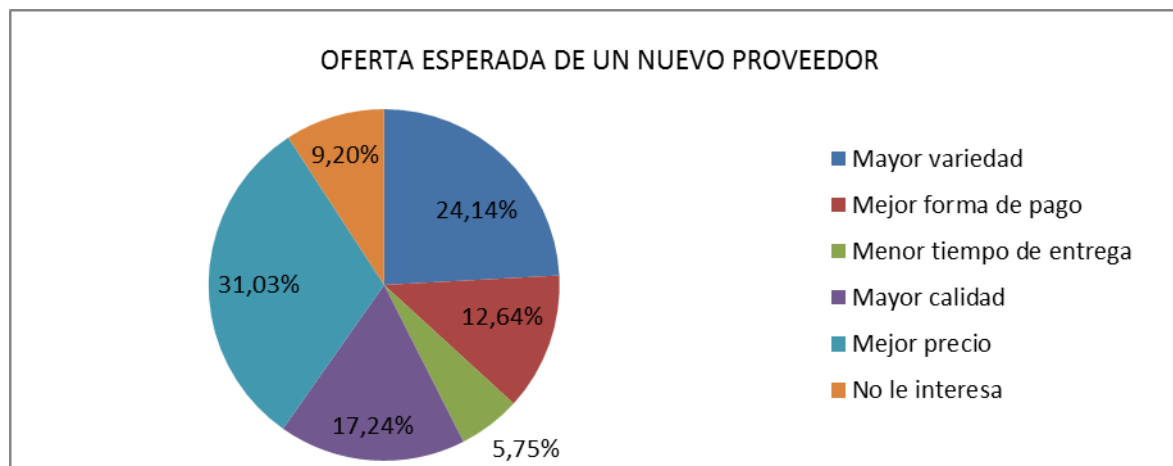
Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Es posible identificar que el factor más atractivo para las floristerías, con una participación del 31,03%, para hacer efectivo el cambio de proveedor hacia un nuevo oferente es el precio que este determine para las flores. Si bien se había identificado en preguntas anteriores que el precio no era el factor determinante al momento de escoger la flor, los encuestados responden que esto se debe a que la mayoría de proveedores manejan el mismo precio y es indiferente basarse en ello para determinar la compra; pero si fuese posible reducir los unitarios y de esta manera la ganancia sobre la flor de heliconia ello marcaría la diferencia y muy posiblemente el cambio de proveedor. Lo complicado de esta situación, además de una posible reducción del margen del proveedor, consiste en que es el mismo mercado quien regula el precio y por ende no resulta fácil salirse de los parámetros indirectamente establecidos junto con la competencia.

Otro factor asociado al precio, corresponde a la forma de pago. Una posible mejora de ésta en términos de plazo corresponde al 12,64% de las respuestas de los establecimientos consultados; ello representaría una posible mejora de su flujo de caja, y mayor productividad del capital de trabajo operativo.

Otros factores que resultan determinantes a la hora de evaluar la oferta de un nuevo participante en el mercado son una *mayor variedad* en la oferta de heliconias y *mayor calidad* en las flores, con porcentajes de 24,14% y 17,24% respectivamente del total de encuestados. Un menor tiempo en la entrega corresponde al 5,75% de las respuestas y no resulta ser un factor determinante siempre y cuando se mantengan las condiciones actuales de entrega inmediata o inferior a un día posterior al pedido.

**Gráfico 25: Oferta esperada de un nuevo proveedor.**



Fuente: Elaboración propia de investigadores.

**1.3.5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA.** A partir de la información obtenida, tanto a nivel primario con los datos entregados por la empresa, como con la investigación de mercados realizada en la ciudad de Pereira, es posible presentar la siguiente matriz DOFA como producto inicial del diagnóstico realizado:

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura administrativa limitada.</li> <li>• Plan de mercadeo no estructurado.</li> <li>• Re-procesos en el nivel productivo.</li> <li>• Planeación financiera no alineada a la estrategia comercial.</li> <li>• Mecanismos de control de resultados e indicadores deficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación estrategias de promoción como docenas de 13 unidades y docenas variadas.</li> <li>• Bajo nivel de fidelización de clientes por la competencia, oportunidad de penetración de mercado.</li> <li>• Atracción por las flores tropicales en el mercado nacional e internacional.</li> <li>• Ventajas arancelarias otorgadas por el SGP plus para exportación.</li> <li>• Precio de compra del producto en el extranjero.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cultiva y comercializa las variedades de heliconias de mayor preferencia y demanda.</li> <li>• El precio de venta establecido por la empresa es competitivo en el mercado.</li> <li>• La calidad del producto ofrecido y el tiempo de entrega cumple las expectativas del cliente.</li> <li>• En la región existe un clima indicado para la producción de una flor tipo exportación.</li> <li>• Hacer parte de un gremio sólido y de reconocida trayectoria como lo es el floricultor.</li> <li>• La empresa cuenta con un programa de responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de empresas colombianas cultivando flores tropicales específicamente heliconias dado el auge de la flor.</li> <li>• Fuerte competencia nacional e internacional por parte de países latinos como Brasil, Ecuador y Centroamérica en general, los cuales producen flores tropicales de excelente calidad, con procesos estandarizados y a costos razonables.</li> <li>• Las condiciones y cambios climáticos como lluvias o las sequias intensas generando pérdidas de cultivos.</li> <li>• Bajo nivel de fidelización de los clientes.</li> </ul>

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y/O NECESIDADES

A continuación se analizan las causas que generan cada una de las debilidades detectadas y se enlistan las posibles acciones que permitirán atender los factores que provocan la situación actual.

ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES O NECESIDADES DETECTADAS					
Debilidad	Razones que provocan la debilidad	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de las acciones factibles de lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad
Estructura Administrativa limitada	- Falta separar los roles de los trabajadores, específicamente la gerencia general de la dirección comercial; no se tiene un Director Comercial que se encargue del marketing y estrategias de ventas, ya que la administración de los negocios de la empresa incluyendo el marketing y las ventas en general, es desempeñado por el gerente general.	- Presupuestar los recursos necesarios para la creación de un nuevo cargo que permita implementar mejores estrategias comerciales y de mercadeo. - Elaborar un manual de funciones para cada área que incluya, Perfiles y Descripción de Cargos, Políticas de asignación salarial, promociones, evaluación o seguimiento del personal e incentivos.	- Es viable, genera un costo adicional en la nómina que se puede evaluar frente al valor generado por el cargo o los resultados a mediano plazo. - Respecto al manual de funciones, es viable y no genera costos adicionales. Requiere organización, tiempo y compromiso de todos los colaboradores.	Corto Plazo: Selección de un coordinador comercial y elaboración del Manual según los requerimientos administrativos y operativos para dar claridad a cada colaborador de sus funciones, responsabilidades y derechos.	Contar con un responsable comercial que dedique tiempo a un plan de marketing que permita a la empresa un crecimiento en el mercado, liberando el tiempo del gerente general para una planeación financiera y administrativa del negocio. Al tener un manual de funciones y claridad en los derechos y deberes de cada funcionario el trabajo será más coordinado y permitirá alcanzar los objetivos.



ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES O NECESIDADES DETECTADAS					
Debilidad	Razones que provocan la debilidad	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de las acciones factibles de lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad
Plan de mercadeo no estructurado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falencias administrativas en el campo comercial para evaluar constantemente el mercado y proponer cambios al plan de mercadeo original</li> <li>- Precios afectados por el crecimiento de la competencia a nivel regional y nacional.</li> <li>- Plaza muy competitiva por las condiciones regionales demográficas, topográficas y climáticas que facilitan la producción de heliconias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de mercadeo que responda a las necesidades actuales de la empresa frente a las condiciones del mercado (es posible partir del estudio de mercado realizado en este trabajo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La elaboración del plan de mercadeo es viable y necesaria. Implica costos adicionales para lo cual es necesario un estudio previo.</li> </ul>	Mediano plazo: Investigación y elaboración del plan de mercadeo.	El plan de mercadeo constituye el elemento principal de la estrategia comercial de la empresa, por lo que su elaboración y actualización permanente serán las herramientas para alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento y sostenibilidad, comercial y financiera.
Re-procesos en el nivel productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se evidencia estándares de calidad definidos, ni instructivos de trabajo para las labores operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir claramente los estándares de calidad requeridos por los clientes y ofrecidos por la empresa, para apuntar posteriormente a una posible certificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecto a los estándares de calidad de producto, son viables y requeridos y no implican costos adicionales; se requiere tiempo, compromiso y documentación.</li> </ul>	Corto plazo: Definición y documentación de estándares de calidad para producto.	Definir los estándares de calidad de producto asegura un nivel alto de producción y eficiencia en costos, lo que se traduce en menores costos de no calidad y mayor rentabilidad y margen; además, asegura la satisfacción del cliente y promueve la fidelización y crecimiento comercial.

ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES O NECESIDADES DETECTADAS					
Debilidad	Razones que provocan la debilidad	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de las acciones factibles de lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad
Planeación financiera no alineada a la estrategia comercial	- No se cuenta con una estrategia comercial, alineada al plan financiero, que permita la introducción y expansión hacia nuevos mercados, a través de la diversificación de sus ventas y aprovechamiento del crecimiento e impulso del sector floricultor nacional.	- Investigación y evaluación de nuevos mercados (clientes potenciales). - Participación en ferias y misiones empresariales. - Cronograma con fechas especiales en el mercado que impliquen mayores volúmenes de ventas.	- Es viable en el mediano y largo plazo. Implica inversiones adicionales para realizar las investigaciones de mercado, pruebas de introducción y desarrollo del plan. - El cronograma es viable en el corto plazo y no implica gastos adicionales.	Corto plazo: Cronograma de fechas especiales y actividades para hacer frente. Mediano plazo: Investigación de mercados y búsqueda de ferias empresariales. Largo plazo: Introducción a nuevos mercados y participación en ferias y eventos.	Contar con una estrategia comercial alineada al plan financiero a partir de la expansión a nuevos mercados como estrategia de crecimiento en ventas, posicionamiento de producto, mejores precios. Además, evaluar las inversiones comerciales en términos de generación de valor para la empresa.
Mecanismos de control de resultados e indicadores	- No se evidencia un mecanismo de control en que se identifiquen los indicadores de gestión con sus respectivos resultados, de allí que no sea posible conocer en tiempo real el estado de la gestión en costos, gastos, ingresos, re-procesos, ineficiencias operativas, entre otras.	- Diseñar e implementar un cuadro de mando que integre los indicadores estratégicos y tácticos de la empresa junto con sus resultados para todas las áreas de gestión (producción, comercial, administrativa, financiera).	- Es viable administrativamente y puede ser diseñado utilizando Excel por lo que no generaría costos adicionales de inversión o software. Requiere tiempo y compromiso.	Mediano plazo: Diseño de indicadores, prueba y puesta en marcha de aplicativo en Excel.	Un CMI permitiría a la empresa evaluar su gestión con resultados cuantitativos de los indicadores estratégicos; además evaluar tendencias, proponer proyectos de mejoramiento y evaluar impactos en los procesos.

### CAPÍTULO 3

#### PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

A continuación se presentan las actividades orientadas a minimizar, y en lo posible a eliminar, las debilidades actuales de la empresa, de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado.

MATRIZ DE MEJORAMIENTO - Componente: ÁREA COMERCIAL							
Objetivo: Fortalecer estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
Estructura Administrativa limitada	Cambio en la estructura organizacional, funciones y responsabilidades.	Seleccionar un coordinador comercial para separar responsabilidades frente al gerente general, el cual tendrá la responsabilidad de ejecutar las actividades de mejoramiento del nuevo plan de marketing de la empresa, y liderará las estrategias comerciales de expansión de mercados, especialmente al mercado internacional, a presentarse al gerente general.	Selección del coordinador comercial < 45 días  Perfil de competencias comerciales del coordinador > 90%	Pruebas psicotécnicas de selección del coordinador	Verificación del proceso de selección (coordinador seleccionado con el perfil indicado)	Junio de 2013	Gerente General

		Diseñar e implementar un manual de funciones y procedimientos donde se evidencien los instructivos contruidos para cada cargo y los planes de entrenamiento para llevar a cabo los procesos de acuerdo a los estándares definidos.	% de cargos con manual de funciones = 100%	Manual de funciones físico y verificación de entrega a colaboradores	Revisión del manual de funciones y comunicación a colaboradores	Agosto de 2013	Gerente General bajo asesoría
--	--	--	--	--	---	----------------	-------------------------------

MATRIZ DE MEJORAMIENTO - Componente: ÁREA COMERCIAL							
Objetivo: Fortalecer estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
Plan de mercadeo no estructurado	Estrategias dirigidas a producto	Mejorar los estándares de calidad de las flores en cuanto a lavado, limpieza, corte, y maquillaje de la misma, mejorando simultáneamente la presentación final del producto; considerando que la investigación de mercados realizada determinó que la calidad de la flor es uno de los factores determinantes al momento que las floristerías realicen la compra.	Entregas perfectas = 100%  Nivel de satisfacción del cliente > 95%	Planillas de entrega  Devoluciones  Encuesta de satisfacción	Revisar documentos (medios de verificación)  Ejecución, tabulación y análisis de encuestas	Revisión: Agosto de 2013  Actividad permanente	Coordinador de producción
		Diversificar el portafolio de productos en términos de variedad y presentación (ver adelante estrategia de comercialización de bouquets para mercados internacionales)	Portafolio de productos actualizado al 100%	Portafolio de productos	Revisión del portafolio de productos y medios de promoción	Noviembre de 2013	Coordinador Comercial

	Estrategias dirigidas a la promoción	Promocionar las docenas de flores variadas, como estrategia comercial que actualmente no se aplica y que es muy bien recibida por las floristerías de la región tal cual lo refleja la investigación de mercados realizada.	% de pedidos de docenas variadas / total de pedidos	Lista de pedidos	Revisión de los pedidos específicos por docenas variadas. Verificación de la comunicación de la estrategia a las floristerías	Julio de 2013	Coordinador Comercial
		Participación en ferias de flores nacionales para incursionar en nuevos mercados.	# de ferias asistidas semestralmente > 2  # de negocios cerrados en ferias	Ferias asistidas	Revisión de la participación en ferias y base de datos de clientes potenciales y reales	Diciembre de 2013	Coordinador Comercial
		Dar a conocer la empresa como una organización comprometida con la responsabilidad social y medio ambiental, comunicando el trabajo realizado con comunidades indígenas al momento de las visitas comerciales	# visitas del coordinador comercial a floristerías	Informe de trabajo del coordinador comercial	Revisión del informe de trabajo y consulta a clientes por la RSE de la empresa	Julio de 2013	Coordinador Comercial

	Estrategias dirigidas a plaza.	Establecer un canal de distribución que sea seguro y eficiente. Realizar trazabilidad de los productos hasta que son entregados a los clientes, con el propósito de minimizar los costos de reproceso en la entrega.	Entregas perfectas = 100%  Nivel de satisfacción del cliente > 95%	Planillas de entrega  Devoluciones  Encuesta de satisfacción	Revisar documentos (medios de verificación)  Ejecución, tabulación y análisis de encuestas	Revisión: Agosto de 2013  Actividad permanente	Coordinador Comercial
	Estrategias dirigidas a comunicación	Diseñar página Web que permita interacción entre proveedores, clientes y la empresa, con la posibilidad de realizar pedidos. Resaltar portafolio de productos, sellos de calidad, RSE e investigaciones gremiales en el desarrollo de producto como estrategias de marketing.	Nivel de satisfacción del cliente > 95%  # de pedidos por la página web	Página web	Ejecución, tabulación y análisis de encuestas de satisfacción	Diciembre de 2013	Coordinador Comercial

MATRIZ DE MEJORAMIENTO - Componente: ÁREA COMERCIAL							
<b>Objetivo:</b> Fortalecer estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
Re-procesos en el nivel productivo	Estandarización de procesos y procedimientos	Definir y documentar los estándares de calidad requeridos por los clientes y ofrecidos por la empresa	Nivel de estandarización de procesos > 95%  Nivel de eficiencia > 95%	Manual de calidad	Revisión, análisis y actualización de información de acuerdo a necesidades de clientes	Diciembre de 2013	Gerente General

	Elaborar instructivos para cada labor del proceso productivo, minimizando costos de no calidad y siendo más eficientes en los procesos, con el fin de mejorar el margen de contribución en la venta y la productividad.	Instructivos de procesos / # de procesos = 100%	Manual de calidad	Revisión, análisis y actualización de información de acuerdo a métodos de trabajo	Diciembre de 2013	Gerente General
	Elaborar el manual de calidad de la empresa especificando y resaltando las caracterizaciones de procesos.	Manual de calidad elaborado 100%	Manual de calidad	Revisión y actualización de información	Diciembre de 2013	Gerente General

MATRIZ DE MEJORAMIENTO - Componente: ÁREA COMERCIAL							
Objetivo: Fortalecer estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
Planeación financiera no alineada a la estrategia comercial	Construir e implementar un plan exportador para conocer nuevas posibilidades y mercados potenciales de comercialización de heliconias fuera del territorio	Evaluar y seleccionar con la ayuda de Proexport o Zeiky, los países potenciales para exportación, definiendo el país objetivo.	Ejecución presupuestal de plan exportador	Evaluación del plan exportador e indicadores financieros	Revisión y evaluación financiera de los resultados comerciales del plan exportador	Diciembre de 2013	Gerente General - Coordinador Comercial
		Realizar un análisis del producto en el país objetivo, donde se estudien las tendencias del consumidor, producto, canales de distribución, precio, promoción.	Margen de contribución internacional				
		Realizar un estudio de clientes potenciales en el país objetivo.	% de avance del plan de				

	nacional, diversificando mercados y logrando un crecimiento comercial de la empresa.	Plantear estrategias de comercialización del producto en el país objetivo.	exportación # de clientes potenciales				
		Establecer metas de exportación de acuerdo a las proyecciones financieras y comerciales.					
		Establecer un cronograma y presupuesto financiero y operativo para el plan de exportación.					
		Diversificar el portafolio de producto a partir de la elaboración de bouquets, dado el incremento en precio y margen que brinda el agregar valor de diseño a las flores cortadas.	Margen de contribución de bouquets / Margen de contribución de flor cortada > 2	Indicadores financieros	Revisión del CMI y definición de precios	Noviembre de 2013	Coordinador Comercial
		Implementación del brief de la empresa y rediseño de los elementos publicitarios como catálogos y tarjetas personales, haciendo mayor énfasis a la marca Colombia Tierra de Flores y diseño de bouquets.	Participación en ferias internacionales				
		Participación en ferias de flores internacionales. Existen ferias muy importantes como Flower Show de Chelsea, esta es la feria de flores más grande de Reino Unido; cada año, este espectáculo atrae a más de 700.000 visitantes y llega a millones a través de los medios de comunicación.	# de visitas al stand # de negocios cerrados en ferias	Ferias asistidas	Revisión de la participación en ferias, y base de datos de clientes potenciales y reales	Diciembre de 2013	Coordinador Comercial



MATRIZ DE MEJORAMIENTO - Componente: ÁREA COMERCIAL							
Objetivo: Fortalecer estrategia comercial de la empresa Agroindustrias XXX en el departamento de Risaralda año 2013.							
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar el indicador	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
Mecanismos de control de resultados e indicadores	Construcción de Cuadro de Mando Integral	Diseño de indicadores por niveles de gestión (estratégicos y tácticos) y por área de gestión (producción, comercial, financiera, administrativa)	Diseño y medición de indicadores = 100%	CMI operando	Evaluación periódica de indicadores y generación de planes de acción	Septiembre de 2013	Gerente General
		Diseño, construcción y puesta en marcha de aplicativo en Excel para administrar el cuadro de mando integral y los resultados de indicadores		CMI operando			

## CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico claro que permita la generación de estrategias y/o proyectos.
- Las funciones y responsabilidades administrativas no están debidamente definidas; específicamente en el cargo del gerente quien desempeña tres roles tácticos.
- La empresa realiza un trabajo responsable en su área geográfica de influencia vinculando colaboradores de comunidades indígenas de la región y asegurándoles condiciones justas de trabajo.
- Los procedimientos productivos no están estandarizados al nivel de asegurar siempre la misma calidad de producto, por lo que en momentos se generan reprocesos que encarecen el costo de producción y disminuyen los márgenes de rentabilidad.
- Documentalmente la empresa no cuenta con formatos diligenciados que apuntan a un sistema de gestión de la calidad y que contribuyen a la estandarización de las labores y resultados esperados.
- El mercado se comporta de manera regular con periodos de mayor demanda como son los meses de Mayo, Septiembre y Diciembre.
- El mercado de las flores tropicales y follajes ha presentado un crecimiento durante los últimos años. Actualmente alrededor de 120 empresas floricultoras compiten y se dividen el mercado en el Eje cafetero y Norte del Valle.

- El crecimiento de la competencia a nivel local ha implicado el uso de la estrategia de precio por parte de los proveedores de flores, marcando una tendencia a la baja que limita el margen y la rentabilidad mientras los costos de producción incrementan.
- La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado que responda a las necesidades y expectativas actuales frente a las condiciones del mercado.
- El mercado de las heliconias no está enmarcado directamente en la fidelización de clientes, donde logró determinarse que aproximadamente un 86% de los establecimientos de la ciudad estarían dispuestos a cambiar un nuevo proveedor siempre que éste ofrezca un mejor precio, mayor variedad o calidad.

## **RECOMENDACIONES**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- Implementar un proceso de planeación estratégica que permita redefinir y evaluar el direccionamiento de la empresa junto con los objetivos y metas trazados. Igualmente donde sea posible evidenciar las estrategias y proyectos que apunten a la consecución de estos logros y el seguimiento a dicha gestión.
- Separar las responsabilidades del gerente por áreas de gestión según corresponda (administrativa, comercial y financiera), y definir clara y documentalmente las funciones, objetivos e indicadores de cada cargo.
- Seleccionar un coordinador comercial con el objetivo directo de ejecutar actividades de mejoramiento al plan de marketing de la empresa y liderar las estrategias comerciales de expansión.

### **GESTIÓN COMERCIAL**

- Diseñar, evaluar e implementar una estrategia comercial de exportación que permita la introducción a nuevos mercados con mejores precios de venta y altos niveles de demanda. Construir planes de exportación para los países que resulten ser atractivos; a priori se recomienda el mercado europeo especialmente los países del Reino Unido.
- Estructurar el plan de mercadeo de la empresa de acuerdo a las condiciones del mercado local basándose en la investigación de mercados realizada.

- Diversificar el portafolio de productos en términos de variedad y presentación incluyendo los bouquets como estrategia de comercialización y producto de valor agregado.

## **GESTIÓN TÉCNICA**

- Estandarizar los procesos y procedimientos de la empresa de manera que sea posible hacer seguimiento y control a la gestión realizada y a los resultados obtenidos.

## **GESTIÓN GERENCIAL**

- Implementar mecanismos de control de resultados que permitan medir en tiempo real la eficacia y eficiencia de las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Evaluar la viabilidad y hacer seguimiento a las diferentes tareas propuestas en el plan de mejoramiento del actual trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AGUEDA TALAYA, Esteban. Principios de marketing. Esic Editorial Nov 2008.

BURRUEZO GARCIA, Juan Carlos. Gestión moderna del comercio minorista, El enfoque práctico de las tiendas. – 2003 Pag 25.

ESCRIBANO RUIZ, Gabriel. Políticas de Marketing. Edición 2010. Pág. 273.

KOTLER & ARMSTRONG. Fundamentos de marketing. Octava edición. Ed Person-Prentice Hall 2008.

SAENZ DE VICUÑA, José María. El Plan estratégico de la práctica, Edición 2009. Pág. 245

SANTESMASES, Mestre. "Marketing: Conceptos y Estrategias", ED. Mc. Graw Hill, Pág. 751.

SIRKIN, Harold y otros. Globality. Compita con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2010

## ANEXO 1: Encuesta de estudio de mercados

### ENCUESTA

**Objetivo:** Identificar las variables que condicionan el mercado de las heliconias y las preferencias de las principales floristerías de la ciudad de Pereira respecto a la flor ofrecida por sus proveedores.

**Instrucción:** Favor marcar con una X la opción de respuesta que considere mejor se ajusta a su negocio.

**Nombre de la floristería:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de flores comercializa en su establecimiento?

Rosas \_\_\_\_\_ Heliconias \_\_\_\_\_ Claveles \_\_\_\_\_  
Gerberas \_\_\_\_\_ Girasoles \_\_\_\_\_ Orquideas \_\_\_\_\_  
Cartuchos \_\_\_\_\_ Astromelias \_\_\_\_\_ Tulipanes \_\_\_\_\_  
Margaritas \_\_\_\_\_ Otra flor \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

2. De las heliconias que comercializa ¿Cuáles son las variedades de mayor preferencia?

Rostrata \_\_\_\_\_ Opal \_\_\_\_\_ Barbados \_\_\_\_\_  
Brasiliam \_\_\_\_\_ Vulcano \_\_\_\_\_ Jamaican \_\_\_\_\_ Wagneriana \_\_\_\_\_  
Otra variedad \_\_\_\_\_Cuál \_\_\_\_\_

3. ¿Quién suministra las heliconias que usted comercializa?

Cultivo propio \_\_\_\_\_ Cultivador local \_\_\_\_\_  
Cultivador regional \_\_\_\_\_ Distribuidor \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia compra usted heliconias?

Diario \_\_\_\_\_ Día de por medio \_\_\_\_\_ Dos veces por semana \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el precio promedio al que usted compra las heliconias?

	Rostrata	Opal	Barbados	Brasiliam	Vulcano	Jamaican	Wagneriana	Otra
Menos de \$500								
Entre \$501 y \$700								
Entre \$701 y \$1000								
Entre \$1001 y \$1500								
Más de \$1500								

6. ¿Cuál es el factor determinante al momento de comprar o adquirir Heliconias para su establecimiento?

Tamaño \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_ Color \_\_\_\_\_  
Variedad \_\_\_\_\_ Marca del proveedor \_\_\_\_\_

7. Cuando adquiere Heliconias para su establecimiento ¿qué tamaño de flor prefiere?

Grande \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Pequeña \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

## ENCUESTA

8. ¿Qué tipo de promociones o estrategias comerciales utiliza quien le suministra las heliconias para su establecimiento?

Docenas de 13 unidades \_\_\_\_\_ Medios de conservación de la flor \_\_\_\_\_  
Flor recién cortada \_\_\_\_\_ Docenas variadas \_\_\_\_\_  
Tiempo de entrega \_\_\_\_\_ Plazos de pago \_\_\_\_\_

9. ¿De qué manera comercializa usted las heliconias?

Por unidad \_\_\_\_\_ Solitario \_\_\_\_\_ Ramo \_\_\_\_\_ Bouquets \_\_\_\_\_

10. ¿Qué estrategias utiliza usted para la comercialización de heliconias?

Punto de venta \_\_\_\_\_ Ramos a domicilio \_\_\_\_\_  
Decoración de eventos \_\_\_\_\_ Decoración locativa \_\_\_\_\_  
Elaboración de bouquets \_\_\_\_\_

11. ¿A través de qué medio llega a la obtención del producto requerido?

Visita del vendedor \_\_\_\_\_ Pedido vía telefónica \_\_\_\_\_  
Compra en punto de venta \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles son los plazos de pago que obtiene su establecimiento cuando adquiere heliconias?

Pago de Contado \_\_\_\_\_ Pago a 15 días \_\_\_\_\_  
Pago a 30 días \_\_\_\_\_ Pago a 45 días \_\_\_\_\_  
Pago a 60 días \_\_\_\_\_

13. En caso de devolución de las Heliconias que se comercializan en su establecimiento ¿Cómo son atendidas sus quejas?

No hay devoluciones \_\_\_\_\_ Inmediatamente \_\_\_\_\_  
Próximo pedido \_\_\_\_\_ Descuento en factura actual \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es el tiempo de entrega que maneja su proveedor para la entrega de los pedidos de Heliconias?

El mismo día del pedido \_\_\_\_\_ 1 día \_\_\_\_\_ 2 días \_\_\_\_\_ 3 o más días \_\_\_\_\_

15. Aproximadamente, del total de las ventas ¿qué volumen representa las ventas de heliconias?

5% a 10% \_\_\_\_\_ 11% al 20% \_\_\_\_\_ 21% al 30% \_\_\_\_\_  
31% al 40% \_\_\_\_\_ 41% al 50% \_\_\_\_\_ Más del 50% \_\_\_\_\_

16. ¿Estaría usted dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor de heliconias situado en la ciudad de Pereira?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Qué esperarías usted que le ofreciera un nuevo proveedor de heliconias?

Mayor variedad \_\_\_\_\_ Menor tiempo de entrega \_\_\_\_\_ Mejor precio \_\_\_\_\_  
Mejor forma de pago \_\_\_\_\_ Mayor calidad \_\_\_\_\_

---

Gracias por su colaboración.



## ANEXO 2: Mapa de la ciudad de Pereira – Zona de floristerías encuestadas

